

# Cómo operar la empresa



bogotá **e**mprende



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**CB** CAMARA  
DE COMERCIO DE BOGOTÁ  
Por nuestra sociedad

Un programa de la Alcaldía Mayor y la  
Cámara de Comercio de Bogotá

## CARTILLA PRÁCTICA



Samuel Moreno Rojas  
Alcalde Mayor

María Fernanda Campo Saavedra  
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Mónica De Greiff  
Secretaría Distrital  
de Desarrollo Económico

Luz Marina Rincón Martínez  
Vicepresidenta Ejecutiva  
Cámara de Comercio de Bogotá

Martha Madrid Malo  
Subsecretaría Distrital  
de Desarrollo Económico

María Eugenia Avendaño Mendoza  
Vicepresidenta de Competitividad Empresarial  
Cámara de Comercio de Bogotá

María Errazuriz Cox  
Directora de Formación y Emprendimiento de  
la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Mauricio Molina Rodríguez  
Director Centro de Emprendimiento  
Bogotá Emprende

Eugenia Arce Londoño  
Jefa de Contenidos  
Bogotá Emprende

Andrea López Pinilla  
Corrección de estilo  
Bogotá Emprende

Los textos de esta cartilla fueron elaborados por Manuel Archila, Jorge Ardila.  
Corpogestión.

© Cámara de Comercio de Bogotá  
ISBN 978-958-688-218-7

Diseño e impresión  
LEGIS S.A.

2008



# Tabla de contenido

|   |            |
|---|------------|
| <b>Presentación .....</b>   | <b>4</b>   |
| <b>Paso 1: Desarrollar al empresario integral .....</b>   | <b>9</b>   |
| <b>Paso 2: Revisar el entorno competitivo actual .....</b>  | <b>18</b>  |
| <b>Paso 3: Conocer el estado actual de su empresa .....</b>   | <b>23</b>  |
| <b>Paso 4: Visualizar cómo es una empresa lista<br/>para competir .....</b>   | <b>30</b>  |
| <b>Paso 5: Implementar herramientas prácticas para<br/>mejorar las áreas comercial, administrativa y<br/>financiera de la empresa .....</b> | <b>61</b>  |
| <b>Paso 6: Construir el plan de acción .....</b>  | <b>132</b> |



# Presentación

Esta cartilla le permitirá recorrer el fascinante mundo de su empresa, para hacerla cada día más rentable, competitiva y sostenible. El objetivo es reforzar las habilidades y destrezas del empresario, donde a través del análisis del entorno, de sí mismo y de su empresa y la implementación de herramientas prácticas, logre formular un plan de acción concreto para el mejoramiento de su negocio.

Este recorrido lo hará a través de seis (6) pasos que se desarrollarán a continuación.

- Paso 1: Desarrollar al empresario integral.
- Paso 2: Revisar el entorno competitivo actual.
- Paso 3: Conocer el estado actual de su empresa.
- Paso 4: Visualizar cómo es una empresa lista para competir
- Paso 5: Implementar herramientas prácticas para mejorar las áreas comercial, administrativa y financiera de la empresa.
- Paso 6: Construir el plan de acción.





# Caso empresarial de referencia<sup>1</sup>

## Ambientes de Cristal Ltda.

Ambientes de Cristal Ltda. (AC) es una empresa que brinda los servicios de instalación de divisiones de cristal para diferentes tipos de ambientes; para ello produce los apliques, herrajes y demás accesorios para acabados finales en fachadas flotantes creando ambientes sobrios, elegantes y de gran visibilidad.

Con una experiencia de 10 años en el mercado con su propia empresa, don Juan Jiménez, gerente y propietario, conoció el oficio cuando fue llevado por su hermano Julián a la empresa en la que él trabajaba. Lo presentó al dueño y a éste le impactó su personalidad emprendedora, por eso decidió contratarlo a pesar de no conocer el oficio. Don Juan fue conociendo rápidamente las actividades que se hacían en la empresa, gracias a sus ganas y capacidad de aprendizaje, razón por la cual en cuestión de cinco años, y luego de terminar sus estudios técnicos (que había dejado de lado por inconvenientes económicos), se lanzó a crear su empresa. Don Juan se refiere así a esos momentos de su vida:

“Yo era un muchacho con ganas de salir adelante, pero conseguir trabajo no era fácil; mis padres, con mucha

---

<sup>1</sup> Este caso está inspirado en la realidad de una pyme colombiana, aunque los datos y nombres han sido cambiados. El objetivo es que usted al tener esta referencia pueda, con mayor facilidad, adquirir los conocimientos objeto de esta publicación.

dificultad, lograron costearme mi bachillerato y el primer semestre del técnico, de ahí para adelante era mi responsabilidad. Después de llegar a esta empresa, mi sueño siempre fue tener una así para mí, día tras día cuando iba a trabajar pensaba en la manera de lograrlo. Veía que a mis compañeros les pagaban y se iban a celebrar a la esquina... A la noche ya no tenían dinero que llevar a sus casas, y algunos con dos y tres hijos. Entonces, me dije: si quieres tener algún día una empresa como esta, lo mejor es alejarse de esto, y así lo hice. Los compañeros me molestaban mucho, pero yo sí ahorraba mi platica; y después de tres o cuatro años, ya tenía un capitalito para arrancar y me lancé a hacer mi negocio”

Empezó con una maquina y siendo proveedor de la firma para la que había trabajado, “les hacía trabajitos cuando ellos estaban ahorcados y luego ya me busqué mis clientes”, dice. Poco a poco y con un trabajo constante se empezaron a ver los frutos del esfuerzo, fundamentado siempre en brindarle al cliente lo que necesitaba y a tiempo, fue ganando reconocimiento y los mismos clientes lo recomendaban de un lado a otro. Al principio, él mismo producía e instalaba pero, tiempo después, consiguió un operario, entonces, este atendía a los clientes e instalaba las divisiones; luego de pasar por muchos que no le funcionaron, consiguió un excelente instalador y pudo tener más tiempo para administrar su negocio. Vio que se cometían muchos errores y entendió que debía capacitarse en cómo se manejaba una empresa de verdad; empezó a hacerlo y a corregir las fallas que se presentaban en la empresa.

“El crecimiento fue cuestión de tiempo, del localito que se tenía se pasó al arriendo de una bodega pequeña, ya contaba con más personal y hubo que montar una estructura administrativa para la empresa, y seguía siempre de cara a los clientes.”

En la actualidad tiene ya 25 empleados en planta, 10 instaladores, tres personas en administración y cinco personas en la fuerza de ventas. La maquinaria que ha adquirido le ha permitido brindar productos de excelente

calidad y con el profesionalismo de sus instaladores ha logrado brindar un servicio a tiempo y confiable.

Los clientes lo siguen recomendando y el mercado sigue creciendo; por tanto, don Juan sigue preparándose para ser cada día un mejor empresario pero, sobre todo, como él mismo lo menciona: “Una mejor persona...”

Si usted quiere conocer más de la historia de este empresario y su empresa, lo invitamos a recorrer, de la mano de don Juan, el mundo de la empresa, como otro apoyo más para convertir sus sueños en realidad.

En algunos pasos de esta cartilla se hará referencia a este caso para que usted pueda ubicarse con mayor facilidad. Dado que AC Ltda. posee un balance en su operación entre su línea de producción y la prestación del servicio, le sugerimos que se ubique según la línea de su negocio: prestación de servicios o producción, recordando que las tendencias empresariales muestran que los productos requieren, cada vez más, de servicios para su venta y los servicios a su vez requieren de productos tangibles.





# Paso 1: Desarrollar al empresario integral

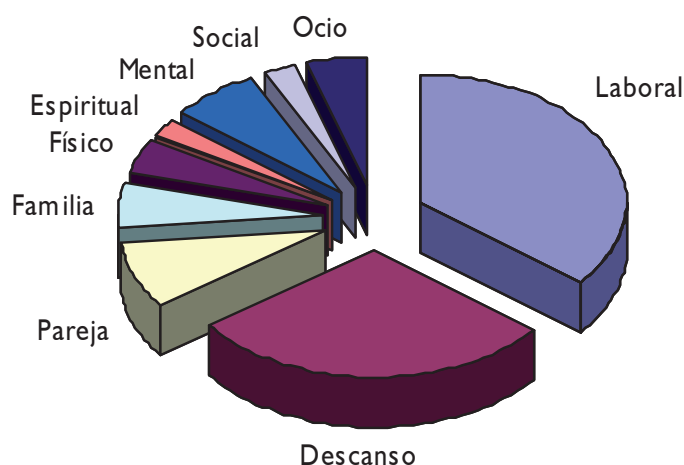
***“Primero hay que ser gente,  
luego ser gerente”***

Jorge E. Ardila A.

Un gran reto se abre ante nosotros en estos tiempos donde el mundo es cada vez más complejo y caótico. La exigencia de hacer las cosas bien en el menor tiempo posible se ha convertido en la regla imperante para abordar la realidad. La velocidad a la que el hombre y la mujer modernos tienen que asumir multiplicidad de roles para desarrollar su vida es otra variable que complica más el escenario.

Los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad están a la orden del día. Sin embargo, en esta carrera por llegar, muchas veces sin saber claramente a dónde, pasa el tiempo, la vida y la existencia. Las cosas que parecen vitales a veces no lo son, y para obtenerlas entregamos lo más valioso: el tiempo de compartir con la familia, la salud física, mental, emocional y hasta la espiritual.

Ante esta realidad se hace prioritario que el empresario se desarrolle de una manera integral, es decir, de forma balanceada y armónica en las diferentes áreas y roles de su vida. Que tenga el espacio para producir, pero también para ser padre, pareja, amigo, compañero, para estar sólo, para poder cuidar de su salud física, mental, emocional y espiritual.



Así entendemos que un empresario enfermo entregará enfermedad pero uno sano entregará salud a todo lo que toque y le rodee. Aquí radica la importancia de trabajar primero con la persona, como eje central de la transformación de las empresas, ya que es él o ella quien puede tomar las decisiones para la construcción de espacio de trabajo productivo, socialmente responsable, rentable, competitivo y sostenible.

## El impacto de los modelos mentales en la toma de decisiones

Los seres humanos tenemos una parte visible y una invisible. Al hacer la comparación con un árbol, podría

decirse que las raíces que no se ven por encima de la tierra corresponden a las creencias, los paradigmas o los modelos mentales. Lo que se ve, el tronco, las ramas y las hojas son las acciones y los resultados que se obtienen.

Al profundizar en la comparación podemos decir que de la calidad de las raíces depende la fortaleza del árbol que se ve por encima de la tierra. Así, los logros que los seres humanos obtienen son el resultado de sus pensamientos, de sus creencias.

El pensamiento da origen a la acción. La falta de buenos resultados se origina, muchas veces, desde la manera en que el empresario piensa y entiende su empresa. Identificar estas creencias y formas de pensar (modelos mentales) contribuye a determinar las causas de la problemática. ¿Cuáles son los pensamientos y creencias sobre los cuales ha construido su empresa?

A continuación le presentamos algunas inquietudes que le ayudarán a concretar lo que piensa sobre usted, su empresa y la forma en que ejerce la gerencia. Las respuestas dadas por don Juan Jiménez, gerente y propietario de AC Ltda, pueden servirle de guía.

|  |  |
|--|--|
| ¿Cuáles fueron las razones que lo impulsaron a montar su propia empresa? | La posibilidad de ser dueño de mi tiempo, de ser mi propio jefe y no trabajar más para otros; de tener un mejor futuro construido por mí mismo, de trabajar en lo que me gusta.  |
| ¿Cuáles son los valores que usted defiende y promueve en su empresa?     | La calidad en lo que se produce. El servicio que damos en la instalación (amable, a tiempo, dentro del precio pagado). El respeto en las relaciones que se establecen con todas las personas en la empresa y fuera de ella. La investigación que permite estar siempre enterados de los últimos avances tecnológicos. La flexibilidad que permite ajustarse a las necesidades del cliente para diseñar soluciones a su medida. |
| ¿Cómo visualiza usted el futuro de su empresa?                           | En tres años debemos ser una empresa con operación internacional en países de habla hispana, Centro y Sur América, brindando productos de excelente calidad y alto valor agregado para los clientes.   |
| ¿Cómo se visualiza usted en el desarrollo de su empresa?                 | Viajando constantemente a realizar negocios en estos países, cuidando los clientes actuales y consiguiendo nuevos.   |

## El liderazgo para los nuevos tiempos

En la gestión del talento humano se habla cada día más de las competencias como medio para ubicar a la persona adecuada en el puesto de trabajo adecuado. Pero, ¿qué son las competencias? Entendemos las competencias como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo<sup>2</sup>.

De acuerdo con lo anterior, podría decirse que las habilidades gerenciales son un conjunto de competencias que una persona debe poseer para desarrollar efectivamente el rol de gerente de una organización.

Durante mucho tiempo, el mundo de la administración habló de las múltiples características y cualidades que debería tener un líder, la construcción de un perfil ideal que poco a poco lo acercaba más a la divinidad que a un ser humano. Esta descripción llenaba de actividades a una persona, el gerente, quien se convertía en el principal responsable por el logro de los resultados, cargándolo de múltiples tareas y a su vez haciendo que el resto de la organización se relajara y asumiera un papel de apoyo cuando se le consideraba necesario.

Sin embargo, ese enfoque debe quedar en el pasado. La complejidad del mundo moderno en el cual se debe desempeñar la empresa hace más improbable que una persona pueda llevar a cabo con efectividad toda la tarea. Se hace cada vez más imprescindible para crecer y desarrollar



---

2 Martha Alles es la escritora sobre recursos humanos más reconocida en América Latina. En sus 20 libros publicados, se ha especializado en mostrar los aspectos relacionados con la gestión por competencias.

la empresa, la participación de otros seres humanos, preferiblemente de diversas disciplinas y formación. Esto hace cambiar el modelo de gerencia con el cual se están direccionando las empresas en la actualidad. El modelo típico de administración proveniente de la Revolución Industrial (planear, hacer, organizar y controlar) hace énfasis en la capacidad de unos pocos de pensar por toda la organización. Esta persona también es la que ordena hacer las cosas y usa a los demás como fichas para lograr desarrollar un trabajo bien hecho, que previamente ha organizado en tareas simples y repetitivas para que los subalternos sean capaces de realizarlas y que además, para su cumplimiento, es necesario estar controlando permanentemente su desempeño.

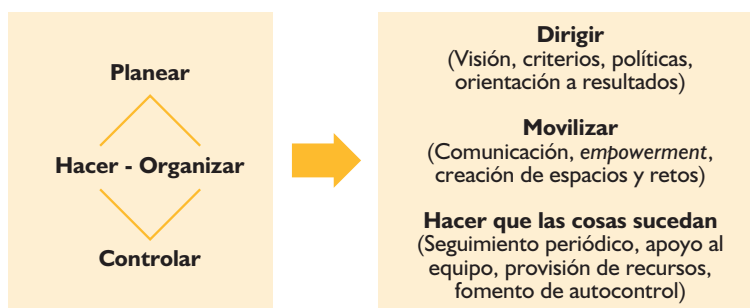


Ante esta realidad que usualmente viene relacionada con bajos niveles de productividad y competitividad, se propone una invitación a modificar el estilo de gerencia. Al respecto don Juan menciona:

“Yo no creo ser el gran estratega, pero lo que sí hacemos aquí es respetar y cuidar a nuestra gente. Si la gente está bien y se siente bien, las cosas las hace bien. ¿Y que es estar bien? Que tengan una remuneración justa por su trabajo, un sitio decente donde trabajar, almorzar e incluso ir al baño.

Si podemos hacer algo por sus familias, no lo dudamos. Buscamos capacitación para que mejoren no solo en sus trabajos sino como personas. Tenemos que generar resultados, si no, todos nos vamos para la casa y eso se lo inculcamos a todos y a toda hora; la gente ya entiende y no se molesta por eso”.

Con las palabras de don Juan, se propone un estilo que haga énfasis en la capacidad de dirigir, movilizar y hacer que las cosas sucedan, como puede verse en el siguiente diagrama.



¿Cuáles son, entonces, los retos para la gerencia? El primero de ellos es el arte de **dirigir a los demás**, que implica la capacidad de establecer y clarificar un destino para la empresa, el establecimiento de unos criterios para la operación, que se materializan en los valores y políticas, con una marcada orientación a la obtención de resultados.

Con un destino definido, unos objetivos y metas por alcanzar, el siguiente reto es la capacidad para **movilizar el talento y la voluntad de los colaboradores**. Utilizando como principales herramientas una comunicación efectiva y el *empowerment*, entendido como el reconocimiento del poder y la capacidad que tienen las personas para ejecutar una tarea, se pretende construir espacios para que las personas puedan participar y otorgar a los demás y a la empresa toda su capacidad creativa; su fuerza de trabajo para el logro de los objetivos propuestos. La generación de retos rompe con la marcada rutina que se da en los puestos de trabajo, que lentamente terminan por consumir la voluntad humana y generan una calma aparente que sólo enmohece la organización.

Así, la capacidad de gestión se distribuye proporcionalmente entre todos los colaboradores, de manera que surgen nuevos liderazgos, nuevas ideas, una nueva vitalidad entre las personas que, a su vez, le imprimen la vitalidad a la misma empresa. Recuerde que una empresa está tan viva como lo estén sus colaboradores; por tanto, movilizar la voluntad humana es imprescindible para lograr altos niveles de competitividad. Esto significa una imperiosa necesidad de trabajar con otros, donde las habilidades

para hacerlo efectivamente en equipo son la clave para el logro de los objetivos y metas propuestas. Recuerde que para dar cabida a otros, lo primero que debe hacer es renunciar a la necesidad de tener siempre la razón; ser el dueño de la verdad absoluta aniquila el trabajo en equipo. Entender que los demás pueden aportar es el camino abierto a la valoración de su gente como coequiperos, dése la oportunidad de creer en ellos y rétese a convertirlos en excelentes personas y colaboradores de su empresa.

Finalmente, toda esa energía vital debe canalizarse para **hacer que las cosas sucedan**. Los resultados deben lograrse para que perdure la empresa, y aquí el apoyo al equipo es vital, el líder se convierte en el soporte, quien tiene más que de más, y por ende, el líder a través de un sistema de seguimiento periódico fomentando el autocontrol, debe apoyar al grupo en el logro de sus respectivos objetivos, que finalmente serán los mismos suyos.

Otro factor preponderante es la provisión de recursos para el desarrollo del trabajo, con ganas pero sin recursos es más difícil trabajar. Estos recursos no son solamente físicos (insumos, herramientas, equipos, tecnología) aquí se debe incluir la capacidad y el espacio para tomar decisiones, la descentralización del poder, el rompimiento de las jerarquías, el manejo de la información, el grupo humano disponible para cumplir las metas.

De esta manera, con un trabajo por realizar dividido entre varios, seguramente la carga gerencial podrá nivelarse y hasta dejar más tiempo disponible para hacer otras actividades que, seguramente, también llenan su vida y le pueden permitir ser un poco más feliz.

## **Alineación plan de vida y plan de empresa**

Con frecuencia, al conversar con los empresarios se ve que una de las principales causas de disolución de las empresas no es la falta de resultados económicos del

negocio, sino el cansancio asociado al estilo de vida al que la empresa somete al empresario. Por ello es imprescindible que éste realice una proyección de futuro, sobre el estilo de vida y condiciones en las que se encontrará en un corto y mediano plazo con su empresa; y que se cuestione si lo que ve es llamativo y tiene un real sentido para su existencia.

El objetivo final es alinear el plan de vida con el plan de empresa, de manera que el crecimiento sostenido no sea solamente de la empresa sino, a su vez, del empresario. Recuerde que la empresa es un medio para lograr sus sueños y no el fin último de su existencia.

Recordando la experiencia de don Juan, él nos comentó a este respecto:

“La vida es curiosa, le repite a uno las lecciones a ver si uno si se las aprendió y pudo pasar la prueba. Al principio, cuando era soltero, trabajaba demasiado para poder ahorrar y comprar mi máquina y poco a poco me fui olvidando de mí mismo, comía cuando se podía, lo que fuera y a la hora que fuera, y todo así. Después fuimos creciendo y llegaron los hijos (tengo dos: una niña de 7 años y un niño de 5 años), reforcé mis jornadas de trabajo y, de alguna manera, me fui olvidando de ellos, perdiéndome así su niñez y la posibilidad de verlos crecer a su más tierna edad; igual le pasó a mi señora, aburrida de tener que llevar sola las labores de la casa. Ahora tenemos más estabilidad y cierta tranquilidad, y esta vez fue el médico quien, después de un examen minucioso y cierto dolor (que no me pasa a pesar de las pastillas), me hizo reflexionar acerca de balancear más mi vida. No es nada grave todavía... Distribuir mejor el tiempo para tener más espacio para mí y los míos. Entonces, recuerdo que el sueño de tener mi empresa era para estar bien yo y mi familia; y ya ve, si sigo así creo que ese sueño se puede arriesgar. Yo le digo a los empresarios que es bueno trabajar por su empresa para tener un mejor futuro, pero que no arriesguen el presente, que ese no





vuelve... Y si se dan cuenta tarde, la cosa puede no tener remedio”.

## Tarea

Alineación del plan de vida con el plan de empresa. Para ello desarrolle las siguientes actividades:

1. Imagine cómo será su vida dentro de un año. Cómo será su situación personal, su vida de pareja y familiar, su estado financiero, la educación de sus hijos, etc. Escriba la mayor cantidad de detalles posibles, todo es válido, hasta el más pequeño detalle se convertirá en una guía para construir sus sueños.



2. Ya con esta visualización de su vida personal, haga lo mismo con su vida empresarial: ¿Cómo será la empresa en un año? ¿Tendrá sucursales? ¿Cuánta gente le acompañará? ¿Tendrá operaciones a nivel nacional e internacional?

3. Finalmente, realice un paralelo entre su plan de vida y su plan de empresa. Hágalo con toda sinceridad, allí encontrará respuestas que le darán la solidez que su negocio requiere para crecer.

Si desea una proyección mayor, puede hacer el mismo ejercicio proyectándose a 3 o 5 años. Recuerde que en el futuro pasaremos el resto de nuestra vida, luego vale la pena pensarlo con mayor detenimiento.



## Paso 2: Revisar el entorno competitivo actual

Estamos inmersos en tiempos vertiginosos de cambio, en los cuales, como nunca antes, es imprescindible conocer el entorno como una variable fundamental que afecta la toma de decisiones del empresario.

Las fuerzas del entorno afectan de manera directa el comportamiento del negocio, conocerlas y, si es posible, anticiparse a ellas permite que el empresario complemente su visión y, con ello, defina con argumentos más sólidos las estrategias para hacer crecer su negocio.

A continuación se presentan algunas megatendencias que, como su nombre lo indica, muestran el camino por venir. Revíselas y analice el impacto que cada una de ellas puede tener en su negocio.

### **Megatendencias**

Las megatendencias son una serie de estudios especializados sobre economía, pensamiento social, arte, política, liderazgo, ciencia, el rol de la mujer y espiritualidad, que se realizan en el mundo para visualizar y prospectar el desarrollo del hombre y su universo.

A continuación se presentan algunas de las megatendencias<sup>3</sup> más destacadas; el objetivo de conocerlas

---

3 Patricia Aburdene, John Naisbitt. Megatendencias 2010.

es visualizar el futuro, evaluar el posible impacto sobre el negocio y anticiparse con estrategias empresariales.

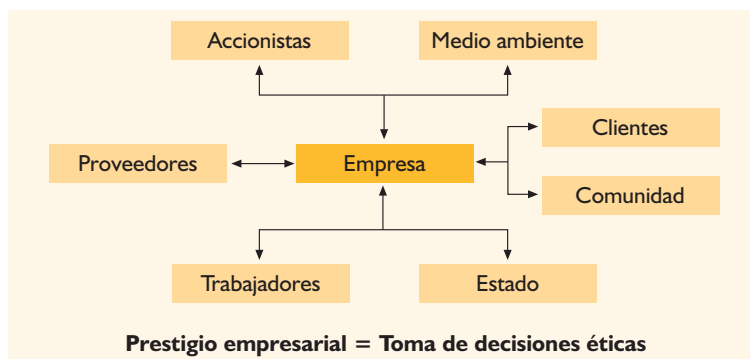
- El surgimiento de lo espiritual, como una vuelta al interior y a la meditación.
- El amanecer del capitalismo consciente, que no es otra cosa que reconocer que los tipos buenos obtienen grandes utilidades.
- Dirigir desde la gerencia media, que significa gerentes comunes y corrientes, pero con valores, influencia y autoridad moral.
- La espiritualidad en los negocios. La mitad de las personas están hablando de la fe al hacer negocios.
- El consumidor movido por valores.
- La ola de soluciones conscientes.
- La bonanza de la inversión socialmente responsable.

Una vez conocidas las megatendencias, es importante revisar las relaciones que la empresa posee con los grupos de interés que la rodean.

## **Relaciones de la empresa con los grupos de interés (*stakeholders*)**

La empresa no es un ente cerrado; muy por el contrario, se relaciona intensamente con su entorno y los actores que allí participan.

Los actores son bastantes, sin embargo, se quiere destacar los que se consideran de principal importancia, que se relacionan en el diagrama adjunto, sin dejar de lado otros como los gremios, las instituciones educativas, la banca, las organizaciones no gubernamentales, los centros de investigación y tecnología, que afectan el desempeño de la empresa en su integralidad.



Frente a cada uno de ellos se presenta el objetivo por lograr con cada uno, de manera que se pueda producir riqueza, bienestar, progreso y desarrollo para mejorar la calidad de vida de todos los involucrados en la empresa.

| Actor de interés | Objetivo   | Acciones de AC Ltda.  |
|------------------|--|---|
| Colaboradores    | Brindar condiciones de trabajo justas y adecuadas, que les permita su bienestar, productividad y desarrollo integral.              | Remuneración con prestaciones de ley. Sitio adecuado de trabajo. Capacitación en temas técnicos y de desarrollo personal.     |
| Proveedores      | Fortalecer sus relaciones cumpliendo las condiciones pactadas e, incluso, asociándose para mejorar toda la cadena de valor.        | Pagos según lo acordado con plazos que no superan los 60 días.  |
| Clientes         | Brindar un producto / servicio de calidad, confiable y precio justo, que supere siempre sus expectativas (comercio justo).         | Producto de excelente calidad y durabilidad, a precio justo y con garantía de 5 años en cada pieza.                           |
| Accionistas      | Definir reglas de juego claras, generando no sólo utilidades sino grandes satisfacciones personales (Gobierno corporativo).        | Empresa familiar donde no se ha realizado un protocolo de familia para establecer las relaciones de los miembros.             |
| Comunidad        | Promover el desarrollo de la comunidad de influencia e impactarla en forma positiva.   | No se hace actividad alguna.  |
| Estado           | Cumplir con los compromisos establecidos a tiempo y en regla.  | Se cumplen a cabalidad los lineamientos legales. No se ha incurrido en multas ni sanciones.                                   |
| Medio ambiente   | Preservar el medio ambiente en el que estamos todos inmersos.  | Aunque el desperdicio es poco, se recoge la viruta y se vende.  |
| Competencia      | Monitorear las acciones y estrategias de los competidores directos e indirectos para anticiparse a nuevas necesidades del mercado. | Acciones de inteligencia comercial frente a nuevos productos y servicios; preguntando a los clientes y explorando el mercado. |

Luego de analizar la relación con los grupos de interés, lo invitamos a revisar las características de una empresa altamente competitiva, mediante parámetros que han sido definidos internacionalmente como destacables dentro del desempeño de una empresa.

## **Lineamientos de empresas más admiradas en el mundo**

La lista de las empresas más admiradas en el mundo es el estudio producto de una ambiciosa consulta que, anualmente, realiza la revista de negocios Fortune y Hay Group, a nivel mundial. Un total de diez mil expertos, entre ejecutivos que dirigen las compañías y los analistas más prestigiosos, participan en el análisis de las 500 mayores empresas de 27 sectores distintos en todo el mundo, destacando las características que las hacen ser las más admiradas.

El conocer estos parámetros internacionales de competencia para los empresarios brinda un punto de referencia y orientación sobre aquellos elementos que deben ser vitales para desarrollar en su gestión gerencial.

- Calidad de la dirección
- Calidad de productos y servicios
- Innovación
- Capacidad de atraer, retener y potenciar el talento de sus colaboradores.
- Valor de la inversión a largo plazo
- Solidez financiera
- Utilización de activos corporativos
- Efectividad de la empresa a nivel global

Una vez analizado el impacto de las fuerzas del entorno en su empresa, el siguiente paso es conocer el estado actual de esta por medio de una serie de herramientas de diagnóstico en las áreas comercial, operativa, administrativa y financiera.

Recuerde que el área comercial obedece a la gestión que realiza el empresario con el fin de obtener información del mercado; planear y desarrollar estrategias para incrementar el nivel de ventas de la empresa; administrar las ventas realizadas y brindar un servicio al cliente que lo logre fidelizar.

El área operativa, llamada así por relacionarse con la actividad principal que realiza la empresa, también es conocida como de producción. Sin embargo, ésta hace más referencia a la producción de productos que de servicios. Por ello también se suele usar el término ‘servucción’ para referirse a la producción de servicios<sup>4</sup>.

El área administrativa, incluye el direccionamiento de la empresa, la organización interna que permite el logro de los objetivos propuestos, el liderazgo que facilita la gestión, el establecimiento de políticas para dar orden al accionar, los procesos y procedimientos que aseguran la repetitividad de las operaciones de la empresa, la administración del talento humano y los controles y el seguimiento al desempeño de la empresa.

El área financiera, incluye la planeación, presupuestación y organización financiera; la contabilización de las diferentes operaciones que realiza la empresa; los niveles de endeudamiento apropiados; el conocimiento de las fuentes de recursos económicos del sector financiero; y los estados financieros que brindan información para la toma de decisiones efectivas basados en los logros obtenidos por la empresa, entre otros aspectos.

---

<sup>4</sup> Para evitar estas diferencias de términos se utilizará siempre, para referirse a esta actividad de la empresa, el término área operativa.



## Paso 3: Conocer el estado actual de su empresa

### Una sencilla visión de lo que es una empresa

Mucho se ha escrito sobre las empresas y sus definiciones, no obstante, aquí queremos presentar una muy sencilla que logre ilustrar los elementos básicos fundamentales que la componen.

Consideramos que una empresa es la reunión de cuatro elementos:

- Una finalidad
- Unas personas
- Una organización o un método
- Unos recursos

Eso significa que una empresa es, en su esencia: una persona o grupo de personas, que se organizan y desarrollan un método para hacer una labor usando unos recursos para llegar a un fin.

Así, la empresa desde su esencia involucra una serie de elementos primordiales que se van transformando en las diferentes áreas básicas de gestión. Una comparación que ilustra en buena forma la integralidad de la empresa es la de una silla. Usualmente una silla tiene cuatro patas sobre las cuales se sostiene, así mismo la empresa consta de cuatro áreas básicas de gestión sobre las cuales hay que desarrollar todo el esfuerzo (comercial, operativa, administrativa y

financiera). Si una o varias de estas patas de la silla están más cortas que las demás, inmediatamente genera un desbalance que impide que usted se siente cómodamente y, en el ámbito empresarial, que pueda estar arriesgando el óptimo desempeño de su empresa.

A continuación encontrará una serie de instrumentos que le servirán de guía para evaluar el nivel de gestión de su empresa. El objetivo es tener una fotografía del estado actual de su empresa, de manera que se pueda tener un punto de partida para establecer un plan de acción que le permita mejorar continuamente.

A continuación se presenta el instrumento para la valoración del *área comercial*, realizada por don Juan Jiménez, gerente de AC Ltda.

| Componentes             | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión comercial de la empresa  | Funcionamiento en la empresa  |   |   |  |
|-------------------------|---|---|---|---|--|
|                         |   | Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3   | Nivel 4  |
|                         |   | No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa. | Se está iniciando su desarrollo e implementación. | Se encuentra implementado y en proceso de mejora. | Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio. |
| Información del mercado | 1. ¿Posee información actualizada sobre el comportamiento de sus clientes y la usa para tomar acciones de mercadeo?   |   |   | X   |  |
|                         | 2. ¿Investiga y analiza el impacto que tienen los temas económicos, políticos, sociales, culturales y demográficos en su empresa?   | X   |   |   |  |
|                         | 3. ¿Compara los precios, calidad, imagen, e instalaciones de su empresa con los de la competencia?  |   |   | X   |  |
| Planeación              | 4. ¿Su empresa cuenta con una imagen corporativa bien diseñada que impacte y permita que los clientes lo recuerden? (logotipo, papelería, material publicitario, señalización). |   | X   |   |  |
|                         | 5. ¿Define y clasifica los clientes de su empresa por edad, género, estrato y actividad para definir las estrategias comerciales?   |   |   |   | X  |
|                         | 6. ¿Establece metas y cuotas de venta y consecución de nuevos clientes para la empresa?   |   |   | X   |  |
| Estrategias             | 7. ¿Se establecen políticas claras de precios con base en costos, oferta y demanda, y precio de la competencia?   |   | X   |   |  |
|                         | 8. ¿Ha definido y ejecutado estrategias para la comercialización y promoción de sus productos y servicios?  |   |   | X   |  |
|                         | 9. ¿La empresa cuenta con elementos claros que la diferencien en el mercado? de las demás empresas competidoras?  |   |   |   | X  |



| Componentes | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión comercial de la empresa                                 | Funcionamiento en la empresa  |   |   |  |
|-------------|--|---|---|---|--|
|             |  | Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3   | Nivel 4  |
|             |  | No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa. | Se está iniciando su desarrollo e implementación. | Se encuentra implementado y en proceso de mejora. | Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio. |
| Ejecución   | 10. ¿La ubicación geográfica de la empresa facilita el acceso de los clientes?                         |   | X   |   |  |
|             | 11. ¿La empresa cumple con los requisitos de calidad pedidos por sus clientes?                         | X   |   | X   |  |
|             | 12. ¿Se capacita a los vendedores de la empresa para prestar un mejor servicio al cliente?             |   |   |   |  |
| Evaluación  | 13. ¿La empresa controla permanentemente el cumplimiento de las metas de ventas?                       |   | X   |   |  |
|             | 14. ¿Se realizan acciones para lograr la fidelidad de los clientes?                                    | X   |   | X   |  |
|             | 15. ¿La empresa evalúa la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos? |   |   |   |  |

De la misma manera, don Juan evaluó la gestión del área operativa de su empresa.

| Componentes | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión operativa de la empresa   | Funcionamiento en la empresa  |   |   |  |
|-------------|--|---|---|---|--|
|             |  | Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3   | Nivel 4  |
|             |  | No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa. | Se está iniciando su desarrollo e implementación. | Se encuentra implementado y en proceso de mejora. | Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio. |
| Planeación  | 1. ¿La empresa conoce su capacidad de producción o de prestación de servicios?   |   |   | X   |  |
|             | 2. ¿Se define un presupuesto anual teniendo en cuenta los planes de crecimiento de la empresa? (compra de maquinaria o vitrinas, ampliación de instalaciones). |   |   | X   |  |
|             | 3. ¿La empresa investiga y obtiene información sobre nuevas tecnologías de producción o de prestación de servicios?  |   | X   |   |  |
|             | 4. ¿Con frecuencia, hace innovaciones a su producto o servicio?  |   | X   |   |  |
| Ejecución   | 5. ¿El proceso de producción es flexible y permite cambios de acuerdo con las necesidades del cliente?   |   |   |   | X  |
|             | 6. ¿Se controlan los inventarios y se toman decisiones para evitar desperdicios y sobre costos?  | X   |   |   |  |
|             | 7. ¿Se mantienen buenas relaciones con los proveedores y son unos aliados para el desarrollo de la empresa?  |   |   | X   |  |
|             | 8. ¿La empresa cumple con los requisitos de higiene y seguridad industrial?  |   |   |   | X  |
|             | 9. ¿Las instalaciones de la empresa son adecuadas para producir cómodamente y prestar un buen servicio al cliente?   |   |   | X   |  |

| Componentes  | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión operativa de la empresa   | Funcionamiento en la empresa  |   |   |  |
|--------------|--|---|---|---|--|
|              |  | Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3   | Nivel 4  |
| Evaluación   | 10. ¿La empresa conoce con certeza los costos de producción y los controla adecuadamente?  | No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa. | Se está iniciando su desarrollo e implementación. | Se encuentra implementado y en proceso de mejora. | Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio. |
|              | 11. ¿La empresa evalúa la calidad de los productos y servicios que recibe de los proveedores?  |   |   |   | X  |
|              | 12. ¿La empresa hace control sobre los procesos para fabricar sus productos y prestar sus servicios?   |   |   | X   |  |
| Mejoramiento | 13. ¿La empresa hace mejoras al proceso productivo o de prestación del servicio con base en las quejas, sugerencias y opiniones de los clientes? |   |   |   | X  |
|              | 14. ¿La empresa está permanentemente innovando los procesos productivos y de prestación de servicios?  |   | X   |   |  |
|              | 15. ¿Se investiga en la empresa sobre nuevas tecnologías o procesos de producción y servicio a nivel local, nacional y mundial?                  |   |   |   | X  |

Para seguir evaluando la gestión de la empresa don Juan calificó así su *gestión administrativa*.

| Componentes  | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión administrativa de la empresa   | Funcionamiento en la empresa |         |         |         |
|--------------|---|------------------------------|---------|---------|---------|
|              |   | Nivel 1                      | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 |
| Planeación   | 1. ¿Ha realizado un ejercicio de planeación estratégica en los últimos años en el que haya fijado objetivos, metas, misión, visión y valores? | X                            |         |         |         |
|              | 2. ¿Los anteriores elementos son conocidos por todos sus colaboradores?   | X                            |         |         |         |
|              | 3. ¿Las acciones que ejecuta su empresa responden a las estrategias definidas en la planeación?   | X                            |         |         |         |
| Dirección    | 4. ¿El gerente tiene la capacidad de liderar a la gente hacia el logro de los objetivos?  |                              |         | X       |         |
|              | 5. ¿El gerente tiene buenas habilidades para negociar con clientes, proveedores, competidores y empleados?                                    |                              |         |         | X       |
| Organización | 6. ¿Su empresa tiene un esquema que represente la forma como está organizada (organigrama)?   |                              | X       |         |         |
|              | 7. ¿La empresa cuenta con un sistema de información y de manejo de documentos para la toma de decisiones?                                     |                              |         | X       |         |
|              | 8. ¿El ambiente de trabajo y las relaciones de los colaboradores son adecuadas para el normal funcionamiento de la empresa?                   |                              | X       |         |         |

| Componentes | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión administrativa de la empresa   | Funcionamiento en la empresa  |   |   |  |
|-------------|---|---|---|---|--|
|             |   | Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3   | Nivel 4  |
|             |   | No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa. | Se está iniciando su desarrollo e implementación. | Se encuentra implementado y en proceso de mejora. | Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio. |
| Ejecución   | 9. ¿Tiene un proceso de selección de personal que le permita contar con gente idónea en su empresa?                   |   | X   |   |  |
|             | 10. ¿Las personas de su empresa tienen claras sus responsabilidades y tareas y se hace seguimiento a su cumplimiento? |   | X   |   |  |
|             | 11. ¿La empresa logra que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso activo?                |   |   | X   |  |
|             | 12. ¿Se estimula el trabajo en equipo en la empresa y normalmente se labora de esa manera?                            |   | X   |   |  |
|             | 13. ¿La empresa cuenta con los elementos de trabajo, equipos adecuados y suficientes para hacer bien el trabajo?      |   |   | X   |  |
| Control     | 14. ¿La empresa tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de los colaboradores que es claro y oportuno?   |   |   | X   |  |
|             | 15. ¿Usted y sus empleados usan gráficos, diagramas o tablas para medir cómo se ha hecho el trabajo?                  |   | X   |   |  |

Finalmente, para complementar la visión integral de la empresa y su realidad, don Juan calificó de la siguiente manera los *aspectos financieros*.

| Componentes | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión financiera de la empresa  | Funcionamiento en la empresa  |   |   |  |
|-------------|--|---|---|---|--|
|             |  | Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3   | Nivel 4  |
|             |  | No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa. | Se está iniciando su desarrollo e implementación. | Se encuentra implementado y en proceso de mejora. | Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio. |
| Dirección   | 1. ¿La empresa conoce cuánto y para qué requiere dinero y el costo financiero adecuado para endeudarse? (Compra de equipos, capital de trabajo, restructuración de sus deudas, capacitación, entre otros). |   | X   |   |  |
|             | 2. ¿La actividad del negocio se planea de acuerdo con un presupuesto anual o semestral?  |   | X   |   |  |
|             | 3. ¿Se conoce y controla el nivel de endeudamiento que debe tener la empresa?  | X   |   |   |  |
|             | 4. ¿La empresa lleva un manejo cuidadoso y apropiado de su dinero para cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos?   |   | X   |   |  |
| Estructura  | 5. ¿La empresa cuenta con herramientas para controlar los costos y gastos de operación?  |   |   | X   |  |

| Componentes             | Instrumento de autodiagnóstico para la gestión financiera de la empresa   | Funcionamiento en la empresa  |   |   |  |
|-------------------------|---|---|---|---|--|
|                         |   | Nivel 1   | Nivel 2   | Nivel 3   | Nivel 4  |
|                         |   | No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa. | Se está iniciando su desarrollo e implementación. | Se encuentra implementado y en proceso de mejora. | Funciona muy bien y es un factor clave de éxito o fortaleza del negocio. |
|                         | 6. ¿Se realizan gráficas o comparaciones entre periodos (meses, trimestres, semestres) para mirar el desarrollo del negocio?  |   |   | X   |  |
|                         | 7. ¿Se registran todas las transacciones del negocio para mantener una información financiera y contable actualizada?   |   |   |   | X  |
| Aplicación              | 8. ¿Se calcula que el uso del dinero del endeudamiento cubra el capital, los intereses y genere utilidades para la empresa?   |   | X   |   |  |
|                         | 9. ¿Se programa el movimiento de dinero en efectivo proveniente del cobro de cartera, anticipos u otros para evitar pedir prestado innecesariamente?                  |   |   | X   |  |
|                         | 10. ¿La empresa crea centros de costo separados para las diferentes líneas de negocio?  |   |   | X   |  |
|                         | 11. ¿Se realiza un flujo de caja para permitir el adecuado manejo de los recursos de la empresa?  |   | X   |   |  |
| Fuentes de financiación | 12. ¿Se conocen los requisitos de los bancos para prestar dinero?   |   |   | X   |  |
|                         | 13. ¿Se conocen otros productos financieros que pueden ayudar al desarrollo del negocio? (leasing, compra de cartera, sobregiros, entre otros)                        |   |   | X   |  |
| Evaluación              | 14. ¿Se tiene un sistema de control para saber dónde se generan pérdidas de dinero? (desperdicios, inventarios altos, obsoletos, deteriorados, activos improductivos) |   | X   |   |  |
|                         | 15. ¿Se tienen estados de resultados de la empresa y se comparan con los de años anteriores? (balances, pérdidas y ganancias)   |   | X   |   |  |

Después de diligenciar los diferentes instrumentos, don Juan llenó el siguiente cuadro a manera de resumen de los puntos por mejorar y consignó allí los tres puntos principales puntos identificados.

| Gestión comercial  | Gestión operativa  |
|--|--|
| 1. Investiga y analiza el impacto que tienen los temas económicos, políticos, sociales, culturales y demográficos en su empresa. 2. Se capacita a los vendedores de la empresa para prestar un mejor servicio al cliente. 3. La empresa evalúa la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios ofrecidos. | 1. La empresa investiga y obtiene información sobre nuevas tecnologías de producción o de prestación de servicios. 2. Se controlan los inventarios y se toman decisiones para evitar desperdicios y sobrecostos. 3. La empresa está innovando permanentemente los procesos productivos y de prestación de servicios. |

**Gestión administrativa**

1. Ha realizado un ejercicio de planeación estratégica en los últimos años, en el que haya fijado objetivos, metas, misión, visión y valores. 2. Los anteriores elementos son conocidos por todos sus colaboradores. 3. Las acciones que ejecuta su empresa responden a las estrategias definidas en la planeación.

**Gestión financiera**

1. Se conoce y controla el nivel de endeudamiento que debe tener la empresa. 2. Se realiza un flujo de caja para permitir el adecuado manejo de los recursos de la empresa. 3. Se tienen estados de resultados de la empresa y se comparan con los de años anteriores (balances, pérdidas y ganancias).

Con esta fotografía de la empresa, a continuación se presentan las características que debe considerar para tener una visión integral de su negocio. Para ello, se visualizará la empresa desde cuatro aspectos fundamentales: su estrategia, sus procesos, su tecnología y su cultura. Estas características le permitirán tener otro parámetro de referencia para definir un plan de acción que le servirá de guía para el mejoramiento de su empresa.



## Paso 4: Visualizar cómo es una empresa preparada para competir

Hay varias formas de ver la empresa de una manera integral. A lo largo del tiempo, se han presentado diversos esquemas y métodos para reunir los elementos que la componen y hacer más manejable su complejidad. Sin embargo, para simplificar el ejercicio, recomendamos ver la empresa desde cuatro aspectos fundamentales:

- La estrategia
- Los procesos
- La tecnología
- La gente y la cultura de la organización

A continuación se profundizará en el tema de la estrategia empresarial. Recuerde que lo más importante de la estrategia no es solo definirla sino hacerla realidad con acciones concretas.

### Contar con una estrategia clara

El error más frecuente que cometen los empresarios es no elegir el negocio correcto desde un principio. La mejor forma de estructurar su negocio es definir con precisión lo atractivo y diferente que sus productos y servicios tendrán para los clientes, siendo rentable para sus inversionistas.

La estrategia competitiva significa ser diferente; escoger, deliberadamente, un conjunto de actividades para brindarle

al cliente un producto o servicio diferenciado. Estas pueden darse de varias formas, ya sea mediante la innovación en procesos, productos, servicios, tecnología u otros factores productivos que generen resultados positivos.

El éxito de una estrategia depende de hacer bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, e integrarlas. En últimas, la estrategia es hacer elecciones correctas para competir. La esencia de la estrategia consiste en focalizar el esfuerzo en las actividades claves del negocio, sin dejar de realizar las tareas cotidianas.

## Tipos de estrategias

Todas las empresas establecen objetivos y metas de corto mediano y largo plazo. Las decisiones que toma un empresario buscando una posición que sea tan sólida y flexible que le permita alcanzar estos fines y las acciones que ejecuta son las estrategias, definidas como un plan unificado para alcanzar una posición diferenciada y atractiva frente al mercado y distanciarse de sus competidores, atendiendo siempre a los cambios del entorno.

Las estrategias pueden clasificarse o agruparse de acuerdo a su naturaleza y la dimensión, existen estrategias que por una parte ayudan a la defensa de la posición actual de la empresa y otras que apoyan el ataque, además de otras que sirven tanto de ataque como de defensa, buscando capitalizar las oportunidades y aprovechar sus fortalezas que utilizara la empresa para proyectarse en el futuro y posteriormente evaluar sus resultados.

Las estrategias usualmente utilizadas se pueden clasificar así:

- ⑥ Estrategias de integración
- ⑥ Estrategias de crecimiento
- ⑥ Estrategias de diversificación
- ⑥ Estrategias de supervivencia
- ⑥ Estrategias competitivas

## Estrategias de integración

Las estrategias de integración se pueden establecer en dos sentidos, una es la integración vertical y la otra es la integración horizontal.

**La integración vertical** se puede dar en dos sentidos:

- a) Integración hacia adelante: Es la estrategia que busca controlar la distribución de los productos o servicios de la empresa, adquiriendo las empresas que distribuyen sus productos o prestan sus servicios obteniendo así sus propios canales, mayoristas y/o minoristas, buscando mayor eficiencia en los costos, pues teóricamente descontará los costos que cada eslabón de la cadena de distribución espera ganar por su operación y garantizar además una relación más cercana con sus compradores.
- b) Integración hacia atrás: Esta estrategia tiene como intención garantizar las mejores condiciones de proveeduría, adquiriendo a su proveedor o generando su propia proveeduría, esta decisión puede darse por alta dependencia del proveedor, interés en disminuir costos de transacción, mejorar la calidad de los insumos, o contar con un abastecimiento fluido, entre otras.



Cuando los recursos son escasos para adelantar este tipo de estrategias, existe la opción de generar una relación contractual estrecha mediante un proceso de subcontratación o también denominado de tercerización, donde prime la confianza, el compromiso la cooperación y la coordinación con el distribuidor o con el proveedor.



Un ejemplo de integración vertical se evidencia en el caso de un empresario que para llevar adelante su negocio de carne empacada al vacío y congelada, se hace dueño de la empresa que realiza la distribución en furgones de refrigeración garantizando entregas a tiempo a sus comercializadores, (integración hacia adelante) y los frigoríficos para asegurar un sacrificio adecuado garantizando en parte la calidad de la carne (integración hacia atrás). Este demuestra claramente como para comercializar carne refrigerada debía cumplir con todas las funciones y servicios hasta llegar al consumidor.



### Integración Horizontal

Este tipo de estrategia tiene como finalidad controlar, aminorar o eliminar a los competidores adquiriendo las empresas que constituyen su competencia, fusionándolas o absorbiéndolas, es una estrategia que genera condiciones monopólicas. Esta ha sido una estrategia muy común en el mercado actual que pueden identificarse en el sector financieros, en el sector de las comunicaciones, en el sector automotriz y es una práctica frecuente de los grandes grupos económicos.

En el caso de la integración horizontal puede pensarse en la posición de un gran banco que adquiere una serie de bancos pequeños para consolidar su posición competitiva.

## Estrategias de crecimiento

Las empresas crecen en la medida que crece su mercado, este crecimiento depende de un lado factores externos por variables de crecimiento económico o poblacional, o

por acciones estratégicas de las mismas empresas, estas estrategias pueden ser:

### **Penetración del mercado**

Mediante esta estrategia la empresa busca elevar sus ventas, ejecutando acciones que refuercen su capacidad y su gestión comercial, vendiendo los mismos productos o servicios a un número mayor de compradores, puede lograrse mediante la incorporación de una cantidad mayor de vendedores, a través de campañas publicitarias o promociones.

Miremos el ejemplo en el lanzamiento de un restaurante de hamburguesas con una campaña masiva de publicidad, realizando a su vez una promoción de pague dos lleve tres.

### **Desarrollo del mercado**

Esta estrategia se ejecuta redimensionando la amplitud de su cobertura geográfica, que puede pasar de la presencia local a una regional, o nacional e inclusive internacional. Se realiza el desarrollo del mercado expandiendo el mercado para los mismos productos o servicios que ofrece la empresa, mediante la utilización de nuevos canales de distribución, en mercados nuevos, por efecto de contar con excedentes de inventarios y por razones de crecimiento.

Como ejemplo y retomando el caso de la empresa de hamburguesas, el propietario tiempo después resuelve construir un par de restaurantes idénticos en las ciudades de Medellín y Cali.



## Desarrollo del producto

Con esta estrategia la empresa intenta desarrollar productos o servicios con nuevas características, mediante investigación e innovación mejorando el desempeño de estos, frente a las necesidades de sus consumidores. Es muy importante esta estrategia cuando se compite en un sector de alto desarrollo tecnológico, cuando se está en un sector con una gran cantidad de competidores, cuando los competidores están centrados en ofrecer productos genéricos con escasa diferenciación y su principal argumento de ventas es el precio.



Siguiendo el caso del restaurante de hamburguesas, el empresario decide incluir en su carta, nuevas opciones de pizzas y helados.

## Estrategias de diversificación

Esta estrategia pone de manifiesto el riesgo que implica poner todas las apuestas a un solo ganador, no obstante muchas de las decisiones estratégicas están orientadas a la focalización de la actividad empresarial por la racionalidad y escases de los recursos que requiere la empresa y no apuntar a la diversidad de esfuerzos y recursos que exige la diversificación. Estas estrategias se pueden identificar en tres formas particulares. La concéntrica, la longitudinal y la de conglomerado.

### Diversificación concéntrica

Consiste en la adición de nuevos productos al portafolio de base que tiene la empresa, pero que están relacionados entre sí por su uso o por su concepto. La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre

los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o se comparten de forma conjunta factores de producción.

Esta estrategia es útil cuando la empresa desea jalonar productos tradicionales con otros que los complementan; cuando la estacionalidad de las ventas hace que algunos productos o servicios roten muy poco, así los nuevos relacionados, suplen en esas estaciones las ventas de aquellos.

Un ejemplo típico puede observarse en los grupos financiero donde se tienen servicios relacionados entre sí de financiamiento comercial, ahorro y vivienda, fondos de pensiones y aseguradoras, como servicios de un mismo conglomerado financiero, teniendo como base una institución de servicios bancarios

### **Diversificación Horizontal**

Está orientada a adicionar nuevos productos o servicios a los clientes actuales, sin que los nuevos productos tengan relación alguna con el portafolio de base de la empresa. La diversificación no relacionada asume un mayor grado de ruptura con la situación actual de la empresa, ya que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los que tradicionalmente atiende.

En este tipo de estrategias no se persiguen interrelaciones que faciliten entre las unidades de negocio la realización de forma compartida de actividades logísticas de producción o comercialización. Un ejemplo de este tipo de estrategia se da cuando una empresa dedicada a la producción y venta de alimentos, incorpora una línea de venta de libros y revistas, para sus mismos clientes.



## **Diversificación en conglomerado**

Esta estrategia se fundamenta en la adición de productos o servicios nuevos y no relacionados para mercados potenciales, esta estrategia se identifica cuando una empresa especializada decide entrar en nuevas líneas de productos ó servicios no relacionados con su primera actividad.

Como ejemplo una empresa distribuidora de vehículos de carga, decide entrar en el negocio financiero estableciendo una compañía de financiamiento comercial.



## **Estrategias defensivas**

Las Estrategias de diversificación vistas anteriormente son utilizadas para atenuar los riesgos implícitos en los negocios, en las estrategias defensivas el riesgo es inminente, permiten evitar las catástrofes que puedan afectar la sobrevivencia de la empresa. Para estos casos las empresas pueden recurrir a las estrategias de riesgo compartido (joint venture), los contratos de cooperación, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

### **Riesgo Compartido**

Esta estrategia se presenta cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o una alianza temporal, también se da mediante contratos de cooperación, con el objeto de aprovechar una oportunidad que las beneficia mutuamente y para lo cual es atractivo compartir un riesgo de inversión y los potenciales resultados.

Esta estrategia permiten mejorar comunicaciones y redes también se conocen como alianzas estratégicas.

Este tipo de estrategias se puede observar en las explotaciones petroleras, donde un grupo de empresas

y en algunos casos en asocia con el estado se adelantan estas actividades compartiendo los costos de exploración, asumiendo una potencial perdida o una jugosa ganancia.

### **Encogimiento**

Se presenta cuando una empresa se reestructura mediante la reducción de sus costos de operación y/o de sus activos para responder a una pérdida constante de sus ventas. Puede darse el caso de venta de algunos activos fijos no pignorados como edificios, terrenos o maquinaria con el objeto de mejorar el flujo de caja, esta situación puede presentarse en empresas en procesos de concordato de acreedores, inclusive de quiebra, el encogimiento debe partir inicialmente de un plan de reducción de costos, identificando cuales son las actividades que restan valor a los resultados de la empresa para eliminarlos.

### **Desinversión**

Consiste en la venta de una división o parte de la empresa con el objeto de obtener capital para otras inversiones de tipo estratégico, normalmente se suceden en épocas prolongadas de recesión económica. También se utiliza esta estrategia cundo se decide desmontar líneas del negocio no rentables, que requieren demasiado capital o que no se ajustan convenientemente con las demás actividades de la empresa e invertir en las que son más rentables o más estratégicas.

### **Liquidación**

En determinadas situaciones es preferible dejar de operar que seguir perdiendo dinero, entonces la única alternativa de la empresa es liquidación, se debe realizar de



una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la empresa. Una empresa debe declarar primero la quiebra legal y después vender sus activos para que los inversionistas de la empresa puedan minimizar sus pérdidas.

## Estrategia competitiva

El diseño de la estrategia competitiva tiene como fundamento el análisis de tres partes clave, como son el sector productivo donde se desempeña la empresa, la posición del mercado y las características del producto, este análisis permite definir con qué capacidad competitiva cuenta la empresa, cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir el producto.

Existen tres tipos de básicos de estrategias competitivas basadas en el trabajo de Michael Porter, a las cuales denominó estrategias genéricas que pueden adoptar las empresas:

### Estrategia centrada en costos

Busca conseguir los costos más bajos, tanto en producción como en distribución, es la posición en la que se compete en función de ofrecer el precio más bajo, esta posición es la que mayor riesgo ofrece, ya que requiere de altos sacrificios internos, son pocas las posibilidades de diferenciarse por las características del producto o del servicio ya que se basa en la experiencia y en lograr economía de escala, requiere una vigorosa reducción de costos en todas las áreas así como sistemas estrictos de control. Con esta estrategia es difícil sobrevivir a largo plazo.





## **Estrategia de diferenciación**

Con este tipo de estrategia la empresa pretende ser mejor que sus competidores en un campo determinado creando algo que sea percibido en el mercado como único. Requiere concentrarse en un segmento específico con alto valor agregado, en donde existen muchas posibilidades de descartarse obteniendo fuertes ventajas competitivas, siempre enfocándose en dar la mejor respuesta a las necesidades de los consumidores. Al elegir esta estrategia, se compite con base a características únicas de sus productos o servicios, que serán reconocidas y que estarán dispuestos a pagar los consumidores. Para lograr esto, es preciso tener un claro conocimiento del consumidor, en cuanto a identificar y satisfacer una necesidad específica, sus requerimientos de calidad, servicio, presentación, la forma de distribución, la facilidad en el uso del producto o la imagen que ofrece a quien la adquiera.



## **Estrategia de enfoque**

Al utilizar este enfoque la empresa se concentra en determinados segmentos o nichos del mercado, debe enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación: Es cuando la empresa decide enfocarse a mercados más especializados, sobre todo si el producto se encuentra en mercados masivos de alta competencia; radica en parcelar el mercado en nichos en función del nivel económico, social, educativo, rango de edad, zona geográfica, utilización del producto o servicio, entre otros y desarrollar diversos nichos. Por ejemplo, las ensambladoras de vehículos en el país que tiene un tipo de automóvil para cada nicho de mercado, para carga, para la ciudad, y para



el agro, dependiendo del estrato económico, para jóvenes, ejecutivos, para las familias.

## El modelo del negocio

Es de destacar que todo modelo de negocio debe buscar la esencia del negocio y la relación de este con su visión, misión y objetivos, muchas empresas son manejan de acuerdo a lo que con las mejores intensiones quiere el dueño y no de acuerdo a lo que necesita desarrollar la

empresa para competir frente al mercado. Es prudente entender que el mercado se transforma permanentemente, mayor innovación de productos, mayor desarrollo tecnológico mejores competencias y conocimiento de los empresarios y sus colaboradores. El desafío es permanente y la empresa pretende nuevos objetivos que son cada vez más ambiciosos y superiores a las anteriores.



El modelo de negocio implica definir qué cosas se deben hacer y qué cosas no se deben hacer. ¿En qué procesos deben ser excelentes?, ¿qué servicios, productos o soluciones a la medida se deben proveer?, ¿cómo proveerlos?, ¿cómo hacerse sostenible y rentable?, ¿qué esperan los clientes y cómo responder a sus necesidades?, ¿qué hacer para ganar su fidelidad?, ¿qué puedo hacer con los recursos que tengo?.

Para tener elementos que le ayuden a establecer el modelo de negocio trate de responder con la mayor claridad a las siguientes preguntas:

1. **¿Qué visión tengo del negocio?** Cuando se inicia una empresa se desea generar resultados

trascendentales, se trazan acciones para asegurar la sostenibilidad y la rentabilidad, para lograrlo se debe contar con una plan que tenga en cuenta las condiciones complejas del entorno cambiante, la incertidumbre y el riesgo. Bajo estas condiciones se requiere un buen diagnóstico de la realidad que vive la empresa y el entorno competitivo en el que se desenvuelve, logrando diseñar y adoptar así su mejor estrategia.

Uno de los errores más frecuentes de las empresas es carecer de un enfoque visionario y de un plan creativo y con elementos de innovación, con un propósito que motive a los colaboradores e interpreten adecuadamente las estrategias para lograr objetivos y metas que justifiquen sus esfuerzos.

2. **¿Cuento con una ventaja competitiva?** Para alcanzar una posición única, inimitable, es preciso generar ventajas competitivas dinámicas, que evolucionen diseñando estrategias más impredecibles, más difíciles de seguir. Alcanzar una ventaja competitiva requiere de gran tesón por parte de la empresa para descubrirla, potenciarla y ofrecerla al mercado. Esto se logra haciendo un análisis profundo de la competencia y sobretodo de las capacidades y recursos de la propia empresa, identificando la percepción que los consumidores tiene de nuestra oferta de valor, esto se logra definiendo claramente las habilidades distintivas, o competencias vitales.

3. **¿Cómo obtengo una habilidad distintiva?** Se trata de una actividad, o la integración de un conjunto de actividades (no un producto) que le permite el



ingreso a diferentes mercados. Esto puede darse por el dominio de un proceso de producción, como por una muy buena interacción con los clientes que le permita definir el producto en función de sus necesidades, un formato único de canales de distribución, entre otros factores. Esta habilidad es apreciada, o requerida por los consumidores, y, en consecuencia, están dispuestos a pagar más por ella. Es una habilidad difícil de imitar por los competidores, ya sea porque involucra experiencia y conocimientos propios que no están disponible en el mercado, o por la experiencia o el dominio de esa habilidad logrado a través del tiempo, o la inversión realizada en investigación.



4. **¿Qué procesos puedo mejorar o subcontratar para fortalecer mi negocio?** La decisión parte de una evaluación clara de la empresa a partir de la cual se haga claro cuáles son los procesos que le producen resultados. Las empresas deben enfocarse en aquellas operaciones críticas que causan mayor impacto a la satisfacción de las necesidades del cliente y a las expectativas de los inversionistas, es decir generadores de mayor valor, tanto operativo como económico.

El siguiente paso es definir sobre aquellos procesos que son vitales dentro del giro del negocio para tomar acciones de mejoramiento, y aquellos que no lo sean se podrán subcontratar, siempre que generen mejoras en costos, en eficiencia y movilidad de recursos hacia el mejoramiento o concentración en habilidades distintivas.

5. **¿Quiénes deben ser mis aliados para generar más valor?** Se refiere a los diferentes actores que

rodean la empresa, aquellos que complementan, amplían y potencializan sus recursos, son parte actores importantes en su cadena de valor, se destacan los proveedores, y los aliados estratégicos. Las relaciones estrechas y destacadas con los proveedores se convierten en un factor decisivo en el modelo de negocio, permite potenciar y ampliar el área de acción de la empresa. Los socios aportan complementos críticos a un producto final o solución total. En los mercados actuales, de continuos cambios e innovación es casi que un requisito competitivo el que la empresa constituya alianzas con otras empresas, incluso con aquellos competidores que posean intereses iguales a fin de compartir riesgos y dividendos.



6. **¿Qué negocios adicionales puedo generar?** Cuando la habilidad distintiva está identificada, se convierte en una llave para ingresar a nuevos mercados potenciales, derivados de la actividad fundamental que realiza la empresa. A su vez, la misma dinámica empresarial va forjando el desarrollo de nuevos negocios interrelacionados, potenciando a los principales. Implica una diversificación enfocada en la visión, en la idea central del negocio, en adicionar nuevas habilidades y competencias distintivas que hacen a la empresa más atractiva para los inversionistas y para el mercado en general.
7. **¿Cuál debe ser el equipo de trabajo y la plataforma tecnológica?** Las empresas enfrentan a través del tiempo la renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas tecnológicos. Las empresas deben desplegar una política de recursos

humanos: deben definir políticas de formación, de promoción y planes de carrera, así como esquemas de retribución para sus colaboradores. El empresario debe conocer las habilidades claves, la información, y la tecnología necesarias para apoyar el logro de los objetivos de la empresa. El capital humano debe ser considerado como un activo muy importante en el quehacer del negocio, reforzando la importancia de invertir en las personas para crear valor en habilidades distintivas.



En cuanto a la plataforma tecnología se requiere identificar aquellas que dan el impulso hacia nuevas posibilidades de acercamiento a los clientes como plataformas de atención al cliente, portales de Internet y servicios on-line, fortaleciendo este trabajo en las bases de datos relacionales que permiten gestionar diferentes partes del proceso según necesidades específicas, mejorando los procesos empresariales, facilitando la utilización conjunta de la información en tiempo real obtenida de una amplia gama de fuentes de datos. Con ello se lograría optimizar la gestión aumentando el volumen y calidad de los nuevos negocios.

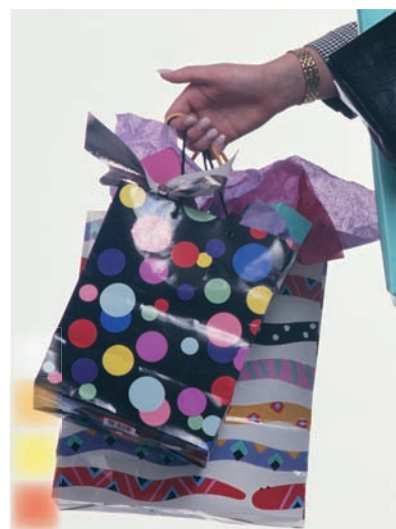
**8. ¿Cómo debe ser el sistema de gestión y control?** El Proceso mediante el cual se establece y evalúa periódicamente la gestión de los recursos empleados y las actividades realizadas por la empresa, hoy se hace a mediante indicadores que permiten evaluar el desempeño del personal, de cada proceso interno, del resultado estratégico; pasando por todos los niveles desde el accionista hasta el empleado.

Además se debe definir los mecanismos de trabajo necesarios para organizar, coordinar, tomar decisiones,

controlar el trabajo y asegurar que los colaboradores tengan acceso a información, conocimiento y experiencia para agregar valor con autonomía, en los límites de responsabilidades claramente definidos. También se hace indispensable contar con un medio de control visto como el sistema de rendición de cuentas de delegación de autoridad, de tal forma que provea de retroalimentación y confianza a la de toma de decisiones en la empresa.

9. **¿Cómo mantener la distancia sobre los inmediatos competidores?**

Mantener una ventaja competitiva implica estar atento de las necesidades del consumidor, el mercado que se atiende y por supuesto a los movimientos de los competidores. Esto indica que se debe revisar constantemente si la brecha con los más inmediatos competidores está vigente. En otras palabras, es mantenerse con la vista afuera de la empresa para responder ágil y flexible de tal manera que tu posición frente al cliente se adapte y renueve.



No se puede olvidar que el cliente es el origen de todo y que mantener una oferta que el consumidor valore por sus características de calidad lo construyen todos los que colaboran con la empresa. Una visión compartida y renovada para dar respuesta la mercado con todo el personal involucrado es la fuerza que impulsa y promueve el mantener una diferencia marcada frente a los competidores

10. **¿Cómo lograr la sostenibilidad?** Se trata de lograr factores de desarrollo que, junto al tradicional respeto medioambiental, garantice los resultados económicos



de la empresa así como los factores sociales de la misma tanto internos, como externos, impactando positivamente a la sociedad en la que se inserta. El desarrollo sostenible de la empresa se gesta como un proceso de cambio y transición hacia nuevas formas de producir y transferir beneficios al mercado, pero también hacia nuevas formas de ser y crecer. Todos estos elementos son piezas de las que depende la competitividad y el futuro de la empresa o, en otras palabras, de las que depende su sostenibilidad. Es evidente que una empresa que pretende operar sobre bases firmes, tiene que crear valor para sus inversionistas pero también para los grupos de interés con los que entra en relación.



Las siguientes son formas para abordar integralmente estas ventajas:

- Mejorar la capacidad de respuesta a los clientes.
- Incrementar la tasa de innovación en servicios, mercados y procesos.
- Rapidez de respuesta a los cambios.
- Fluidez en las relaciones con agentes externos.
- Reducción de costos operativos por intercambio de experiencias.
- Reducción del tiempo de adopción de nuevas prácticas.
- Soporte a la mejora continua de procesos operativos.
- Mantener una plataforma tecnología apropiada
- Difusión de prácticas homogéneas en entornos geográficamente dispersos.
- Facilitación de una cultura de colaboración e innovación.
- Formar y desarrollar competencias distintivas del equipo de trabajo.

- Aprovechamiento del talento de las personas y de los equipos.
- Incrementar las oportunidades de desarrollo de la empresa.
- Establecer modelos de alianzas e integraciones asociativas.
- Adelantar acciones de responsabilidad social empresarial.

## La gestión de los procesos

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La gerencia de los procesos es la forma de gestionar toda la organización a partir de estos, entendidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor adicional, desde el momento en que se inicia una actividad para conseguir un resultado, hasta llegar al final, logrando satisfacer los requerimientos del cliente.

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Piense que a un proceso que se encarga de sumar la información que le llega le entran dos insumos: el número 3 y el número 4, y el proceso genera como salida el número 7. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Hemos de saber agrupar y asociar actividades para concentrarlas en procesos, lo más simple posible y con el mayor rendimiento. Hay actividades que necesitan una mayor rigurosidad en su estudio y análisis, por afectar de forma importante al resto de procesos. Hay que analizar los procesos para obtener información que contribuya a cumplir las necesidades del sistema de gestión.





Cada miembro de la organización debe saber cuál es su grado de responsabilidad e implicación en los procesos de los que forma parte y ejercer el liderazgo en su tarea, sabiendo lo que se necesita y espera de él. Es indispensable seguir la secuencia de acontecimientos programados para encontrar en los procesos sus deficiencias y lograr superarlas. Así las cosas, es posible obtener un mejor aprovechamiento de los recursos, y conseguir una asignación óptima de los elementos que requieran para lograr sus objetivos.

### Características de los procesos



- Se pueden identificar y describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El proceso cruza una o varias áreas funcionales de la empresa (ventas, producción, compras).
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe tener relación con los conceptos y actividades en éste incluidos.
- Todos los procesos requieren designar un responsable que asegure su cumplimiento y eficacia continuados; deben ser capaces de dar respuesta y satisfacer la planeación del enfoque del negocio con su estrategia; desplegar el modelo de negocio; evaluar y revisar el enfoque y su despliegue; y evaluar los resultados propuestos y alcanzados.
- Lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar. Los procesos deben contar con indicadores que permitan visualizar de forma gráfica su evolución.

El enfoque de los procesos orientados al cumplimiento de la estrategia permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como su rápida resolución. La

responsabilidad de la mejora del proceso corresponde a sus integrantes con la ayuda de toda la organización.

En resumen, la organización estructurada en procesos mejora las posibilidades y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno; minimiza la influencia sobre el resto de procesos y el resultado final; permite una resolución más rápida, y se obtiene mejor información para elaborar un plan estratégico lo más acertado posible.

Para el logro de los objetivos planteados en la estrategia se requiere una estructura de la empresa que le dé soporte y viabilidad. Por ello se podría explicar la estructura de una empresa mediante las actividades que desarrolla y no a través de la estructura funcional (organigrama), como normalmente se representa. Hoy por hoy, se reconoce que la estructura funcional o piramidal no permite monitorear los procesos necesarios para seguir la ruta del cliente.

Si se siguen los lineamientos de orientar y gerenciar una empresa estructurada por procesos, se debe identificar cuáles son los procesos que darán vida a la estrategia en la empresa, es decir, cuáles serán las actividades con las que se hará la operación del negocio para alcanzar los objetivos propuestos mediante las estrategias definidas. Para esto se requiere identificar cada proceso estructurado bajo los siguientes conceptos:

- **Procesos de dirección o control:** son aquellos que dan dirección a la organización, definen políticas y regulan o determinan lineamientos para los otros procesos. Ej.: planeación estratégica, gestión de la calidad, auditoría.
- **Procesos misionales (de producción o básicos):** Representan la razón de ser de la empresa; son aquellos que un cliente externo podría reconocer con alguna facilidad y dan respuesta a sus necesidades. Ej.: Diseño, producción, logística, comercialización.
- **Procesos de apoyo (soporte):** son aquellos que son necesarios para que la operación del negocio



a un proceso productivo o de prestación de servicio. Por tanto, las empresas deben disponer de las tecnologías adecuadas que permitan su desarrollo; esto implica su identificación, selección, adquisición, incorporación a la empresa, optimización y mejora continua.

El control del recurso tecnológico proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones, sobre todo en aquellas en las que se integra en la estrategia general. Esto es mucho más importante en el caso de empresas dedicadas a la generación de productos o servicios en sectores de alta competitividad, donde el periodo de vida de una tecnología es cada vez más reducido (ciclos de producto más cortos).

Las nuevas tendencias de comercio han sido el cimiento de una creciente gama de oportunidades empresariales; nuevas prácticas como la Internet, *e-commerce*, *e-business*, negocios en línea y la creciente demanda de los consumidores han sentado las bases de una nueva era de hacer negocios; y con ello, una nueva manera de administrar los recursos económicos.

Las empresas han apropiado soluciones administrativas llamadas tecnologías de la información, que transforman los datos en información o conocimiento, siendo su principal función el almacenamiento, procesamiento y difusión de la información por todos los departamentos de la empresa.

El tiempo y el costo necesarios para administrar áreas funcionales –como atención a clientes, recursos humanos, manejo de inventarios, proveedores– se optimizan y se benefician gracias al manejo y el uso oportuno de los datos convertidos en información importante. También se optimiza la toma de decisiones gerenciales y todo lo relacionado con los diferentes procesos empresariales, por



tener la capacidad de contar con información confiable, oportuna y veraz.

Una mejora tecnológica, se puede lograr dependiendo de los procesos que realiza cada empresa; esto significa que una empresa de transformación puede mejorar su capacidad competitiva al introducir a su sistema, mejoras en maquinaria productiva, en equipos y seguramente en software; si es una empresa comercial o de servicios, sus inversiones se limitarán a equipos y software, cualquiera que sea la incorporación tecnológica apropiada a las condiciones de competencia e inversión, producirá resultados exponenciales. Las mejoras tecnológicas generan resultados inmediatos.



Las decisiones relativas a la adopción de una tecnología hay que orientarlas a conseguir una ventaja tecnológica, integrándola en la estrategia empresarial.

## **Identificación de la tecnología más apropiada**

Para identificar la tecnología más apropiada para su empresa, tenga en cuenta los siguientes pasos:

- a) Haga un diagnóstico tecnológico para cada tipo posible de innovación, reposición o reconversión en maquinaria, equipos y/o software.
- b) Realice un análisis revisando primero el tipo de tecnología que se está utilizando en el sector industrial al que pertenece su empresa; identifique aquella que utilizan sus competidores; revise cuál es la tendencia de desarrollo tecnológico.
- c) Luego, establezca qué tecnología le permitirá competir de mejor forma y que, de acuerdo con su negocio, será clave para diferenciar sus productos,

reducir los costos, aumentar la capacidad productiva, disminuir los tiempos de producción, contar con un manejo ágil y seguro de la información, entre otros factores.

- d) Defina qué tecnología necesita para sus labores administrativas o de soporte, así como el software que mejor resuelva la velocidad de respuesta a sus necesidades de gestión.
- e) Por último, considere qué tan pronto puede convertirse en obsoleta, pues, esto implica riesgos de inversión que debe evaluar antes de tomar alguna decisión respecto a la tecnología para competir.

| Variables                                      | Maquinaria   | Equipos                                      | Software   |
|--|--|--|--|
| Tecnología utilizada en el sector.             | -De transformación metalmecánica de mediana calidad.                                       | -Equipo de pintura electrostática.           | -Gestión administrativa<br>-Diseño asistido por computador.  |
| Tecnología de los competidores.                | -Cortadoras automáticas.   | -Equipo de pintura líquida y electrostática. | -Programación de la producción.<br>-Diseño asistido por computador.  |
| Tecnologías clave (fundamental para competir). | -Cortadoras de control numérico.<br>-Tornos de alta precisión.<br>-Fresadoras automáticas. | -Cargadores.                                 | -Gestión contable.<br>-Manejo de inventarios<br>-Programación de producción.<br>-Diseño asistido por computador. |

## Gente y cultura dispuesta para lograr resultados

No se puede negar que las empresas que participan en los actuales escenarios deben tener su propia cultura organizacional de acuerdo con las exigencias de dichos escenarios. Para ello deben contar primero con un buen líder, gerente, capaz de propiciar esa cultura organizacional que integre adecuadamente sus recursos y conduzca a obtener resultados positivos ejecutando la estrategia competitiva planteada.

Dentro de la cultura de la empresa se reconocen los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en

la empresa, las reglas de juego, las tradiciones, su voluntad de permanencia y los comportamientos organizativos.

Por otro lado, la cultura determina cómo funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión y su estrategia adquiere su guía de acción. El éxito de las empresas puede radicar en su constante evolución, que muchas veces conduce a su transformación; ésta depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo con las exigencias del entorno. La cultura de la empresa se traduce en la conducta convencional de esa sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares; y éstos, a su vez, influyen en todas sus acciones. Por tanto, la cultura, por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y se puede cambiar si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Ocupémonos brevemente del líder, quien debe hacerse cargo de la dirección de la empresa. Él sabe que tiene a su cargo al recurso humano, que necesita estar compenetrado con sus estrategias, en desarrollo de las tareas y alcanzando las metas que se han propuesto.

El líder provee el marco filosófico de la cultura organizacional, en el que se manifiestan los conocimientos administrativos modernos necesarios para garantizar resultados, competitividad, productividad y, sobre todo, un buen clima que garantice el comportamiento organizacional de toda empresa exitosa.

El líder necesita alinear a la organización, fundamentalmente al factor humano de esta, alrededor de objetivos compartidos que sean merecedores de su apoyo y dedicación. En una organización bien liderada, todo el mundo siente que su aporte es vital para el éxito.

El líder deberá ser idóneo para rodearse de gente capaz y con autonomía, para poder manejarse y aportar criterio e impronta personal a las decisiones.

Sin un liderazgo claro, moderno, que contagie, la organización no podrá adecuar su comportamiento organizacional a las necesidades del entorno actual. La cultura de la organización se soporta en las personas, en equipos, en redes, en estructuras diferentes. El grupo humano debe desarrollar dinámicamente los principios mentales, emocionales y físicos. Un liderazgo que considera la visión y el posicionamiento deseados, con coraje para remover las estructuras existentes, donde la base es la comunicación y la integración entre las personas y entre las demás organizaciones, y que busca relaciones ganar-ganar.

Los rasgos del buen liderazgo en la empresa le dan ritmo y energía al trabajo y fomentan el empoderamiento. La gente siente que su aporte es significativo, se reconoce que la capacidad y el aprendizaje son importantes. Donde hay líderes el trabajo es estimulante y divertido. Nadie se siente “empujado” a lograr los objetivos, sino “motivado” a hacerlo. El liderazgo motiva por alcanzar el logro, no por el castigo o la recompensa.

Existen muchas tipificaciones sobre las características de un buen líder, en este caso abordaremos aquellas relacionadas con el estilo de liderazgo que afecta la cultura de la organización:

**I. Autócrata.** Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual cada decisión utilizando la información disponible en el momento de la decisión. Este estilo prevé que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y que, luego, tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas; este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.





**2.- Facilitador.** Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

**3. Empoderador.** Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias del grupo, y que luego, comparta la decisión a sus subordinados, influyendo en su estilo de decisiones y valoraciones de riesgo, a partir de recomendaciones y sugerencias alternativas planteadas con sus subordinados.



**5. Sinérgico.** Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que juntos generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

El liderazgo puede hacer cambiar o destruir las políticas (arreglos implícitos y explícitos que rigen y orientan el comportamiento organizacional para operar la estrategia), como también ayudar al proceso de cambio profundo en una organización. Las empresas necesitan personas que lleven adelante las ideas; las personas en las organizaciones requieren, entonces, desarrollar ciertas aptitudes de acuerdo con las necesidades estratégicas de la empresa.

La empresa se concreta en su estilo de organización y de comportamiento, que desemboca en un “modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a

enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

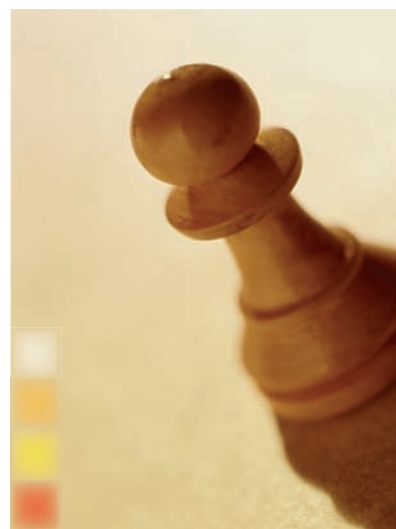
El ambiente o clima se establece en la empresa para contar con la mejor estructura de relaciones de sus miembros. Nadie se siente empujado a lograr los objetivos, sino invitado a hacerlo.

La cultura de la organización debe orientarse a desarrollar nuevas habilidades en el grupo y a actuar como facilitadora del cambio. El líder eficaz colidiera y es muy importante su capacidad para elegir colíderes que acompañen profesionalmente los proyectos de la empresa.

La nueva organización competitiva se debe basar en estructuras más naturales, con autocontrol, basadas en la interdependencia, donde todos dependen de todos de alguna forma. El trabajo en equipo es clave y la búsqueda del consenso será la base de la integración y el buen funcionamiento.

Las empresas tienen su vida propia, su personalidad, a partir de la integración de los individuos que la componen y su relación con el exterior. Esa personalidad es única y está muy relacionada con la de su dueño o director. Requiere del apoyo, los conocimientos y la energía de un grupo de personas que lo acompañe, con valores compartidos, con ideales comunes, más allá de las diferencias que inevitablemente existirán.

Así las cosas, las personas son las que dan vida a las organizaciones, líderes y equipos de trabajo, constituyen en su interacción cotidiana el ambiente cultural en el cual



se desenvuelven las actividades de la empresa. Si estas interrelaciones no son motivantes para el desarrollo de la estrategia y la operación de sus procesos, la empresa estará en riesgo de no alcanzar los objetivos planteados.

La cultura organizacional es el conjunto de:

- **Elementos ideológicos.** ideas, creencias y valores.
- **Elementos institucionales.** costumbres y normas, tipos de liderazgo, burocracia interna.
- **Elementos actitudinales.** sensibilidades y símbolos compartidos. La forma de acatar órdenes, la percepción que se tiene de los jefes, la adecuación a las jornadas de trabajo y horarios.
- **Elementos comportamentales.** comportamientos y estilos, que establecen las pautas que rigen la vida de una organización, respeto a las culturas, vinculación con la comunidad, solidaridad, justicia.



La forma de transmitir, de empapar a los empleados con la ideología y la forma de ver las cosas, es teniendo una buena comunicación, tanto de los objetivos, como de las necesidades y de todos los aspectos que hacen a la empresa. Debe haber buen flujo de la información, un sistema de políticas y normas de comportamiento que genere confianza entre directivos y empleados, aumentando su participación en la toma de decisiones, canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización, correcta retroalimentación, alto interés de participación y compromiso con el alcance de los objetivos planteados. En estas circunstancias, las personas dentro de la organización obedecen a una disposición de trabajo que dependerá de la misma cultura y de su tipo de líder, así:

La posibilidad de disponer de una cultura organizacional apropiada para alcanzar los mejores resultados empresariales

requiere tener resueltas y alineadas las estrategias a las siguientes acciones:

- Sustentar con claridad los objetivos de la empresa y sus estrategias para alcanzarlos.
- Definir los procesos de la organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.
- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la concordancia de intereses entre sus colaboradores.
- Desarrollar el sentido de pertenencia entre sus miembros.



## **Paso 5: Implementar herramientas prácticas para mejorar las áreas comercial, administrativa y financiera de la empresa**

En este paso usted encontrará una serie de herramientas básicas para mejorar la competitividad de su empresa. Están divididas por las áreas de gestión fundamentales para desarrollar su empresa integralmente (comercial, administrativa y financiera).

### **La gestión comercial**

Dentro de la operatividad de la gestión comercial de la empresa se destacarán varios momentos particulares a considerar para su mejoramiento. El primero de ellos se refiere a obtener la información del mercado; posteriormente, se hará énfasis en la imagen corporativa, luego, en la formulación de las estrategias a través del marketing estratégico para iniciar con lo relativo a la gestión de la venta; y terminar con el servicio al cliente y la evaluación de su nivel de satisfacción.

### **La información del mercado**

El objetivo es tener un conocimiento extenso, profundo y preciso acerca de las características psicosociales del cliente objetivo (*target*); sus necesidades, carencias, anhelos, motivaciones, formas de vida y, en general, sus actitudes hacia el entorno. De esta manera, al conocer plenamente al cliente se puede determinar con mayor precisión el

portafolio de productos y servicios y, posteriormente, las estrategias de mercadeo necesarias para desarrollar la venta.

Para obtener la información del cliente, la mercadotecnia ha desarrollado múltiples formas, como la aplicación de encuestas escritas u orales; las degustaciones de producto/servicio; los grupos foco; la realización de eventos promocionales o la mezcla de ellos. Así mismo, hoy se tiene acceso a la información ya documentada de investigaciones de mercado de productos y servicios que puede encontrar en las bibliotecas de las universidades, de las cámaras de comercio locales y binacionales, en los entes de apoyo al desarrollo empresarial e incluso por Internet.

A continuación encontrará una herramienta que cruza las características, necesidades, estilo de vida y valoraciones del cliente con el producto o servicio que la empresa va a ofrecer para suplir dicha necesidad. Para el caso de AC Ltda. la información es la siguiente:

| Descripción del cliente | Necesidades                                 | Estilo y forma de vida                      | Qué valora                                 | Producto/servicio que suple la necesidad                         |
|-------------------------|---|---|--|--|
| Empresas pymes          | Imagen y estilo                             | Sobriedad, elegancia y distinción.          | Calidad y durabilidad de los productos.    | Divisiones en cristal para oficina y accesorios complementarios. |
| Firmas constructoras    | Crear la sensación de espacios más amplios. | Espacios arquitectónicos de finos acabados. | Diseño a la medida al costo presupuestado. | Divisiones para baños.   |
| Empresas pymes          | Imagen y estilo                             | Sobriedad, elegancia y distinción.          | Rapidez y puntualidad en la instalación.   | Instalación de fachadas flotantes.                               |

Un actor fundamental que puede guiar el desarrollo de su negocio es la competencia. A diferencia de enfoques anteriores, ésta puede ser su mejor aliado, conózcala a fondo, y compárela con su empresa.

Si su competencia no aborda la totalidad de productos y servicios que usted ofrece, desarrolle este análisis por línea de producto o servicio de manera independiente. Si usted visualiza la llegada de futuros competidores, realice el

mismo análisis con la información disponible. Recuerde que es mejor anticiparse que reaccionar a la carrera.

A continuación encontrará un ejemplo que le permitirá guiarse en la comparación con la competencia. Don Juan Jiménez, la diligenció de la siguiente manera:

| Nombre                           | Oferta de valor  | Calidad   | Servicio  | Precio             | Imagen  |
|----------------------------------|--|---|---|--------------------|---|
| Herrajes Bogotá S.A.             | Calidad y durabilidad de producto.   | Buena calidad de producto   | Presenta deficiencias.  | Alto               | Bien reconocidos en el sector.  |
| Vidrios y Apliques Ltda. AC Ltda | Divisiones talladas<br>Diseño a la medida, alta calidad de productos, garantía de 5 años sobre producto. | Buena calidad<br>Buena calidad gracias a la alta tecnología empleada. | No se hace instalación.<br>Excelente servicio de instalación. | Alto<br>Medio alto | No son tan conocidos.<br>Buen posicionamiento en el sector de la construcción y los acabados. |

Realice un ejercicio similar y con el análisis desarrollado determine sus fortalezas y debilidades.

## La imagen corporativa:

Es la imagen definida de lo que una compañía significa y quiere dar a entender a todos los grupos de interés (*stakeholders*). Debe ser atractiva para el público, de modo que provoque interés entre los consumidores y les cree un posicionamiento en su mente, genere riqueza de marca y facilite las ventas del producto o servicio. Para dar una imagen sólida y consecuente con los enunciados estratégicos puede seguir estas acciones:

1. Definir los elementos que le dan la identidad e imagen a la empresa. La idea es pensar en la imagen que se desea dejar en la mente de los grupos de interés de la empresa. Recuerde que esa imagen generará un posicionamiento que lo distinguirá de los demás. Algunos ejemplos los suministra AC Ltda. a continuación:

|                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| 1. Confiabilidad          | 6. Tecnología         |
| 2. Cumplimiento           | 7. Investigación      |
| 3. Calidad                | 8. Diseños exclusivos |
| 4. Rapidez en el servicio | 9. Solidez            |
| 5. Servicio amable        | 10. Respeto           |

2. Ahora escoja los principales elementos y luego revise los diferentes medios de la empresa para verificar si cada uno de ellos transmite el mensaje deseado. En el caso de AC Ltda. el análisis es así:

| Medios                           | Elementos 1<br>Confiabilidad | Elementos 2<br>Calidad | Elementos 3<br>Servicio Amable | Elementos 4<br>Tecnología |
|----------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Elementos                        |                              |                        |                                |                           |
| Logotipo                         | Sí                           | Sí                     | No                             | No                        |
| Logo símbolo                     | Sí                           | Sí                     | No                             | Sí                        |
| Eslogan                          | No                           | No                     | No                             | No                        |
| Escritos                         |                              |                        |                                |                           |
| Brochure                         | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Tarjetería                       | Sí                           | Sí                     | No                             | Sí                        |
| Facturas                         | Sí                           | No                     | Sí                             | No                        |
| Memorandos                       | No                           | No                     | No                             | No                        |
| Comunicados<br>internos          | No                           | No                     | No                             | No                        |
| Recibos                          | No                           | No                     | No                             | No                        |
| Activos                          |                              |                        |                                |                           |
| Instalaciones                    | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Vehículos                        | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Equipos                          | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Maquinaria                       | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Herramienta                      | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Gente                            |                              |                        |                                |                           |
| El liderazgo                     | Sí                           | Sí                     | No                             | No                        |
| El trato de los<br>colaboradores | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Presentación<br>personal         | Sí                           | Sí                     | No                             | Sí                        |
| Actitud de servicio              | Sí                           | No                     | Sí                             | Sí                        |
| Atención al cliente              | Sí                           | Sí                     | Sí                             | No                        |
| Uniformes                        | No                           | No                     | No                             | No                        |
| Lenguaje                         | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |
| Otros                            |                              |                        |                                |                           |
| Reuniones de<br>trabajo          | No                           | No                     | Sí                             | No                        |
| Carteleros                       | No                           | No                     | No                             | No                        |
| Servicios<br>electrónicos        | Sí                           | Sí                     | Sí                             | Sí                        |

3. Para los casos en los que algún medio no comunica la identidad que desea transmitir, tome los mecanismos



correctivos a que haya lugar e inclúyalos en su plan de acción final para el mejoramiento de su empresa.

## El marketing estratégico

Las actividades de mercadeo deben estar alineadas con la estrategia de la organización, por ello se hace imprescindible que con las directrices dadas en el ejercicio estratégico se establezca toda la comunicación con el cliente.

Dentro de las variables por considerar para desarrollar la estructura de mercadeo de su empresa están el producto, el precio, la distribución (plaza y logística) y la comunicación (promoción y publicidad). A continuación encontrará una sencilla herramienta para construir la estructura comercial, que para AC Ltda. es así:

| Producto / servicio                    | Precio   | Plaza    | Distribución   | Promoción  | Publicidad   |
|--|--|----------|--|--|--|
| Accesorios para entradas               | Catálogo de precios según referencia y cantidad. | Bogotá   | Venta en punto de venta propio.                      | Mantenimiento de precios del 2006.                       | Voz a voz  |
| Accesorios para ventanillas y vitrinas | Catálogo de precios según referencia y cantidad. | Medellín | Alianza estratégica con Vidrios y espejos Ltda.      | Descuento del 10% por precios de introducción.           | Anuncio en el directorio especializado del sector. |
| Accesorios para fachadas               | Catálogo de precios según referencia y cantidad. | Bogotá   | Entrega a domicilio o en el servicio de instalación. | Descuento 25% si envía datos de inscripción por mail.    | E-mail promocional                                 |
| Instalación de fachadas flotantes      | De acuerdo a solicitud de servicio.              | Bogotá   | Entrega del servicio en instalaciones del cliente.   | Siguiente instalación con el 20% de descuento.           | Voz a voz  |
| Instalación de ventanillas y vitrinas  | De acuerdo a solicitud de servicio.              | Bogotá   | Entrega del servicio en instalaciones del cliente.   | Descuento del 15% por referenciación de nuevos clientes. | Voz a voz  |
| Instalación divisiones de baño         | De acuerdo a solicitud de servicio.              | Bogotá   | Entrega del servicio en instalaciones del cliente.   | Descuento del 25% por volúmenes de instalación.          | Desayuno de trabajo para constructores.            |

**Definición portafolio de productos:** la idea aquí es definir los productos y servicios que su empresa brindará a su cliente objetivo y caracterizarlos determinando el valor agregado que genera para el cliente y el o los elementos

que lo hacen diferente y constituyen su ventaja competitiva. Para lo anterior revise la información de AC Ltda.

| Producto o servicio                    | Descripción concreta y completa   | Beneficios para el cliente (valor agregado)  | Elemento diferenciador  |
|--|---|--|---|
| Accesorios para entradas               | Ver fichas técnicas de producto por referencia con especificaciones y recomendaciones de uso. | * Diseños exclusivos hechos a la medida.<br>* Empleo de materiales de excelente calidad que dan mayor durabilidad a las piezas fabricadas.                       | * Diseños exclusivos<br>* Mayor durabilidad de las piezas.<br>* Precios inferiores a la competencia.                            |
| Accesorios para ventanillas y vitrinas |   |  |   |
| Accesorios para fachadas               |   |  |   |
| Instalación de fachadas flotantes      | Ver manual de Instalación de acuerdo a las referencias empleadas en la instalación.           | * Instalación profesional sin interrupciones en la jornada cotidiana de trabajo (programación nocturna si es necesario).<br>* Garantía de instalación de 3 años. | * Rápida instalación (72 hrs como máximo)<br>* Excelentes acabados<br>* Profesionalismo y amabilidad del grupo de instaladores. |
| Instalación de ventanillas y vitrinas  |   |  |   |
| Instalación divisiones de baño         |   |  |   |

**Establecimiento del precio:** para el establecimiento del precio final, tenga siempre presentes las siguientes variables de comparación: el costo real del producto o servicio, obtenido después de hacer un juicioso análisis de costos. El precio del mercado, que es el producto de sondear la competencia y la disponibilidad de pago del cliente, que suele surgir del sondeo de mercado previo que debe realizarse para conocer plenamente a su cliente objetivo. Para AC Ltda. sería:

| Producto o servicio                                 | Costo de producción o del servicio | Precio en el mercado | Disponibilidad de pago del cliente (**) | Precio final |
|---|------------------------------------|----------------------|---|--------------|
| Juego de accesorios para entradas (*)               | \$80.000                           | \$ 135.000           | \$140.000                               | \$120.000    |
| Juego de accesorios para ventanillas y vitrinas (*) | \$ 40.000                          | \$ 60.000            | \$65.000                                | \$60.000     |
| Juego de accesorios para fachadas (*)               | \$180.000                          | \$275.000            | \$ 200.000                              | \$250.000    |
| Instalación de fachadas flotantes                   | \$ 50.000                          | \$ 125.000           | \$120.000                               | \$110.000    |
| Instalación de ventanillas y vitrinas               | \$ 45.000                          | \$ 60.000            | \$55.000                                | \$ 55.000    |
| Instalación divisiones de baño                      | \$ 40.000                          | \$ 65.000            | \$75.000                                | \$70.000     |

(\*) Juego básico de 4 apliques, 2 manijas.

(\*\*) Precio promedio según sondeo a 50 clientes actuales.

**Distribución (plaza y logística):** es la definición de dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece,

incluido el manejo efectivo de los canales de distribución y de venta, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

La selección de la plaza ideal para posicionar sus productos debe estar acorde con la estrategia de la empresa y puede ser local, municipal, nacional e internacional. Para el caso de AC Ltda. la información sería:

| Producto o servicio                    | Cliente objetivo  | Plaza seleccionada | Mecanismo de distribución                            | Costo canal de distribución                   | Efectividad del canal de distribución   |
|--|---|--------------------|--|---|---|
| Accesorios para entradas               | * Negocios medianos<br>* Boutiques en centros comerciales.    | Bogotá             | Venta en punto de venta propio.                      | No hay  | Excelente   |
| Accesorios para ventanillas y vitrinas | Negocios pequeños con necesidad de estatus.                   | Medellín           | Alianza estratégica con vidrios y espejos Ltda.      | Paquete básico empresa de mensajería \$50.000 | En prueba, por ahora buenos resultados.   |
| Accesorios para fachadas               | Empresarios con oficinas que requieren imagen y exclusividad. | Bogotá             | Entrega a domicilio o en el servicio de instalación. | \$25.000 dentro del perímetro urbano          | Bueno   |
| Instalación de fachadas flotantes      | Empresarios con oficinas que requieren imagen y exclusividad. | Bogotá             | Entrega del servicio en instalaciones del cliente.   | \$25.000 dentro del perímetro urbano          | La entrega del producto y servicio al cliente se hace de manera directa, sin canal de distribución. |
| Instalación de ventanillas y vitrinas  | Negocios pequeños con necesidad de estatus.                   | Bogotá             |  |   |   |
| Instalación divisiones de baño         | Constructoras y clientes individuales estrato 4 y 5           | Bogotá             |  |   |   |

**La Comunicación (promoción):** se refiere a las actividades realizadas para que el mercado se entere que su producto y marca existen. Incluye la promoción de ventas, como por ejemplo: el 2 por 1, descuentos, compre uno y el segundo a mitad de precio, entre otros; la venta y ayudas a la venta, por el canal que sea; la publicidad y las relaciones públicas (que se trabaja con artículos en diarios y revistas dirigidas al mercado objetivo, en eventos, reuniones, espectáculos, siempre dirigiéndose a los consumidores del segmento que se quiere atraer y convertir en cliente).

Para definir su estrategia de promoción la siguiente herramienta le ayudará a definir los elementos necesarios para desarrollarla, puede guiarse con la información de AC Ltda.

| Producto                               | ¿Qué se va a ofrecer?                                    | ¿A quién se le va a ofrecer?                                  | ¿Cuándo se va a ofrecer?                 | ¿Cómo se va a ofrecer?                             | ¿Cuánto cuesta la promoción?  |
|--|--|---|--|--|---|
| Accesorios para entradas               | Mantenimiento de precios del 2006.                       | * Negocios medianos<br>* Boutiques en centros comerciales     | En el momento de la atención al cliente. | Voz a voz  | Sin costo   |
| Accesorios para ventanillas y vitrinas | Descuento del 10% por precios de introducción.           | Negocios pequeños con necesidad de estatus.                   | Campaña intensiva de penetración.        | Anuncio en el directorio especializado del sector. | Información recopilada en la hoja electrónica de cálculo donde se alimentarán los pedidos que han llegado a través de las diferentes promociones. |
| Accesorios para fachadas               | Descuento 25% si envía datos de inscripción por mail.    | Empresarios con oficinas que requieren imagen y exclusividad. | Momento inicial de contacto virtual.     | Mail promocional                                   |   |
| Instalación de fachadas flotantes      | Siguiente instalación con el 20% de descuento.           | Empresarios con oficinas que requieren imagen y exclusividad. | En el momento de la atención al cliente. | Voz a voz  |   |
| Instalación de ventanillas y vitrinas  | Descuento del 15% por referenciación de nuevos clientes. | Negocios pequeños con necesidad de estatus.                   | En el momento de la atención al cliente. | Voz a voz  |   |
| Instalación divisiones de baño         | Descuento del 25% por volúmenes de instalación.          | Constructoras y clientes individuales estrato 4 y 5.          | Cada dos meses durante la 1ª semana.     | Desayuno de trabajo para constructores             |   |

**Comunicación (publicidad):** su objetivo fundamental es crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados. Hace uso de numerosas disciplinas tales como la psicología, la sociología, la estadística, la comunicación social, la economía y la antropología. La idea es llegar a su público objetivo a través de los medios de comunicación; con este fin, hay que seleccionarlos concienzudamente para posicionar su marca.

Una **marca** es un conjunto de atributos, que definen e identifican a un producto o servicio. La **marca** es la personalidad del producto y expresa su temperamento y carácter. Es el valor intrínseco de un producto o servicio.

Para la construcción de marca, con la información obtenida del mercado y el diseño del producto o servicio se debe definir la estrategia de comunicación. Desarrolle para ello:

**La estrategia creativa**, aquí debe pensar en los diferentes medios que va a utilizar; las etapas a través de las cuales se pretende lograr el objetivo; el camino creativo: humor, drama, realismo, testimonial, demostrativo, comparativo, apoyado por un personaje, analogía o presentador. Así mismo, el lenguaje, voz, imágenes, colores y, en general, todos los elementos utilizados en la campaña. Recuerde que debe ser original, recordable y convincente.

La producción de la campaña, que consiste en materializar una idea, a través de diversas técnicas; todas ellas con un gran contenido artístico y, por supuesto, emocional, pero siempre en función al medio a utilizar y al perfil del grupo meta.

AC Ltda. ha definido una serie de frases para transmitir sus principales elementos corporativos:

- La transparencia en nuestros negocios es como la de nuestras divisiones de cristal.
- La solidez de nuestra empresa es la misma que dan nuestros accesorios a sus productos.
- La rapidez en nuestro servicio de instalación es como la sensación de bienestar que le producen nuestras fachadas.

La estrategia de medios, que debe tener en cuenta la planeación en cuanto al uso de los diversos medios existentes para enfocar e intercalar, medios, horarios y frecuencias, de forma que el mensaje llegue, con fuerza y oportunidad al mayor número de personas comprendidas dentro del perfil del grupo meta y al menor costo posible. No piense solo en radio, prensa o televisión, cada día hay más medios alternativos y de bajo costo que pueden llegar más directamente a su cliente objetivo. Algunos ejemplos

son: pasacalles, vallas externas fijas y rodantes, vehículos con la marca de productos y servicios, avisos luminosos en paraderos de buses o en medios de transporte, entre muchos otros, sin contar Internet y los diversos recursos electrónicos.

A continuación encontrará una herramienta que le guiará en la selección de medios, obtenga la información requerida para su caso y realice la mezcla más adecuada a su estrategia comercial y su presupuesto. En el caso de AC Ltda, don Juan Jiménez y su equipo definieron lo siguiente:

| Su producto o servicio                 | Cliente objetivo  | Medio de comunicación   | Costo   | Impacto  |
|--|---|---|---|--|
| Accesorios para entradas               | * Negocios medianos<br>* Boutiques en centros comerciales     | Pantalla LCD de tamaño mediano para punto de venta.   | Pantalla (\$4.500.000) + filmación y video (\$550.000)  | Alto impacto para público que visita el punto de venta   |
| Accesorios para ventanillas y vitrinas | Negocios pequeños con necesidad de estatus                    | * Pantalla LCD de tamaño mediano para punto de venta.<br>* Anuncio en el directorio especializado del sector. | Pantalla (\$4.500.000) + filmación y video (ya costeadado)<br>* \$2.500.000 por ¼ de página a todo color. | * Alto impacto para público que visita el punto de venta.<br>* Impacto por medir, se espera buenos resultados. |
| Accesorios para fachadas               | Empresarios con oficinas que requieren imagen y exclusividad  | * Pantalla LCD de tamaño mediano para punto de venta<br>* Catálogo escrito y DVD multimedia.                  | Pieza promocional para envío masivo de correos electrónicos (\$50.000)                                    | Menor costo por volumen e impacto alto   |
| Instalación de fachadas flotantes      | Empresarios con oficinas que requieren imagen y exclusividad. |   | Voz a voz con costo ya incluido en el servicio.   | Alto impacto al realizar la entrega del servicio y obtener la satisfacción del cliente.                        |
| Instalación de ventanillas y vitrinas  | Negocios pequeños con necesidad de estatus.                   | Catálogo escrito y DVD multimedia.  |   |  |
| Instalación divisiones de baño         | Constructoras y clientes individuales estrato 4 y 5.          | Vallas pequeñas en las construcciones clientes.   |   |  |

**Estrategia de mercadeo:** después de haber analizado la gestión de mercadeo, lo invitamos a que resuma y priorice en la siguiente herramienta las estrategias que adoptará para el desarrollo comercial de su empresa, teniendo en cuenta que siempre deben estar alineadas con el direccionamiento estratégico. A este respecto AC Ltda. definió así:

| Estrategia   | Descripción  |
|--|--|
| 1. Penetración nuevo mercado nacional                                      | Alianza estratégica con vidrios y espejos Ltda. para abordar el mercado de la ciudad de Medellín.  |
| 2. Oferta virtual masiva de productos y servicios de instalación           | Realización y envío de un mail promocional donde se muestren los diferentes productos y servicios de la empresa.   |
| 3. Oferta especializada y dirigida al segmento objetivo de la construcción | Publicación de un anuncio de ¼ de página en hoja par, a todo color, en el directorio anual del sector constructor.   |
| 4. Diseños a la medida, vanguardistas y modernos                           | Refuerzo en el departamento comercial con un diseñador industrial que desarrolle permanentemente actividades de investigación de productos, servicios y tecnología del sector. |

Una vez definidas las estrategias de mercadeo, se presenta a continuación la gestión que tiene que ver directamente con la venta y algunas herramientas que le ayudarán a ser más efectivo en este proceso.

## La Gestión de la venta

Dentro del proceso de la venta la primera herramienta que se presenta es la correspondiente a la proyección de ventas. Para ello, haga una lista de sus productos y servicios y, si posee datos históricos, por ejemplo del año inmediatamente anterior, puede basarse en ellos generando los respectivos incrementos según sea su criterio. Para su mayor facilidad le recomendamos tener esta información en una hoja electrónica de manera que pueda optimizar su tiempo de consulta y la toma de decisiones. Con esta herramienta usted puede tener la certeza del ciclo de venta de cada uno de sus productos o servicios y con los totales, la venta mes por mes y las ventas anuales por producto. A manera de ejemplo, a continuación encontrará el presupuesto de ventas para el primer semestre del año siguiente, sabiendo que en este periodo, usualmente, se genera el 60% de las ventas totales de AC Ltda. y que Medellín como plaza nueva pondrá el 30% de las ventas en el mismo periodo.

| PRESUPUESTO DE VENTAS                           |     |  |          |  |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |
|---|-----|--|----------|--|---------|------|-------|------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.             |     |  |          |  |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |
| Año: 2008                                       |     |  |          | Fecha elaboración: Noviembre de 2007   |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |
| Elaboró: Ricardo González - Jefe Área Comercial |     |  |          | Aprobó: Juan Jiménez - Gerente General |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |
| Zona o Canal                                    | Ref | PRODUCTO O SERVICIO                    | PERIÓDOS |  |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       | TOTAL |               |
|   |     |  | ENERO    |  | FEBRERO |      | MARZO |      | ABRIL |      | MAYO |       | JUNIO |       | Und.  | \$ (millones) |
|   |     |  | Und.     | \$                                     | Und.    | \$   | Und.  | \$   | Und.  | \$   | Und. | \$    | Und.  | \$    |       |               |
| Bogotá  | 01  | Accesorios para entradas               | 50       | 6                                      | 50      | 6    | 100   | 12   | 100   | 12   | 100  | 12    | 100   | 12    | 500   | 60            |
|   | 02  | Accesorios para ventanillas y vitrinas |          |  | 50      | 3    | 50    | 3    | 50    | 3    | 100  | 6     | 100   | 6     | 350   | 21            |
|   | 03  | Accesorios para fachadas               | 50       | 12,5                                   | 50      | 12,5 | 50    | 12,5 | 60    | 15   | 75   | 18,75 | 75    | 18,75 | 360   | 90            |
|   |     | Subtotal                               | 100      | 18,5                                   | 150     | 20,5 | 200   | 27,5 | 210   | 30   | 275  | 36,7  | 275   | 36,7  | 1210  | 171           |
| Bogotá  | 13  | Instalación de fachadas flotantes      | 70       | 7,7                                    | 75      | 8,25 | 100   | 11   | 100   | 11   | 100  | 11    | 100   | 11    | 545   | 60            |
|   | 12  | Instalación de ventanillas y vitrinas  |          |  | 50      | 2,75 | 50    | 2,75 | 55    | 3,02 | 75   | 4,12  | 75    | 4,12  | 305   | 24            |
|   | 14  | Instalación divisiones de baño         | 50       | 3,5                                    | 63      | 4,41 | 100   | 7    | 100   | 7    | 100  | 7     | 100   | 7     | 513   | 36            |
|   |     | Subtotal                               | 120      | 11,2                                   | 18,8    | 15,3 | 250   | 20,7 | 255   | 20   | 275  | 22,1  | 275   | 22,1  | 1363  | 110           |
| Medellín  | 02  | Accesorios para ventanillas y vitrinas |          |  | 10      | 0,6  | 20    | 1,2  | 20    | 1,2  | 50   | 3     | 50    | 3     | 150   | 9             |
|   | 12  | Instalación de ventanillas y vitrinas  |          |  | 10      | 0,55 | 20    | 1,1  | 20    | 1,1  | 40   | 2,2   | 40    | 2,2   | 130   | 7,2           |
|   |     | Subtotal                               |          |  | 20      | 1,15 | 40    | 2,3  | 40    | 2,3  | 90   | 5,2   | 90    | 5,2   | 280   | 16,2          |
|   |     |  |          |  |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |
|   |     |  |          |  |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |
|   |     |  |          |  |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |
|   |     |  |          |  |         |      |       |      |       |      |      |       |       |       |       |               |

## Establecimiento de cuotas de ventas/ territorios/canales

Una vez establecida la proyección de ventas se procede a definir los objetivos previstos. Con este fin se establecen las cuotas de ventas, los territorios y los canales más apropiados para hacer realidad dicha proyección. En AC Ltda. se definió lo siguiente:

| Producto o servicio                    | Ventas por territorio año  | Ventas por canal año  | Cuota de ventas por vendedor año (*)  |
|--|--|---|---|
| Accesorios para entradas               | (\$ 100.000.000)<br>Bogotá Zona Norte: \$ 70.000.000<br>Zona Industrial: \$ 30.000.000     | Venta directa en punto de venta (40%): \$ 40.000.000<br>Venta por fuerza comercial (60%): \$ 60.000.000   | \$ 30.000.000   |
| Accesorios para ventanillas y vitrinas | (\$ 50.000.000)<br>Bogotá: \$ 10.000.000<br>Medellin: \$ 40.000.000                        | Venta directa en punto de venta (40%): \$ 20.000.000<br>Venta por fuerza comercial (60%): \$ 30.000.000<br>Venta distribuidor Medellín: \$ 40.000.000 | \$ 15.000.000 para cada vendedor en Bogotá<br>\$ 20.000.000 cada uno de los dos vendedores de Vidrios y espejos Ltda. |
| Accesorios para fachadas               | (\$ 150.000.000)<br>Bogotá Zona Norte: \$ 100.000.000<br>Zona noroccidental: \$ 50.000.000 | Venta directa en punto de venta (40%): \$ 60.000.000<br>Venta por fuerza comercial (60%): \$ 90.000.000   | \$ 45.000.000   |
| Instalación de fachadas flotantes      | (\$ 100.000.000)<br>Bogotá Zona Norte: \$ 70.000.000<br>Zona Industrial: \$ 30.000.000     | Venta directa en punto de venta (40%): \$ 40.000.000<br>Venta por fuerza comercial (60%): \$ 60.000.000   | \$ 30.000.000   |



| Producto o servicio                   | Ventas por territorio año   | Ventas por canal año   | Cuota de ventas por vendedor año (*)   |
|---------------------------------------|---|--|--|
| Instalación de ventanillas y vitrinas | (\$40.000.000) Bogotá: \$30.000.000<br>Medellín: \$10.000.000         | Venta directa en punto de venta (60%): \$18.000.000<br>Venta por fuerza comercial (40%): \$12.000.000<br>Venta distribuidor Medellín: \$10.000.000 | \$6.000.000 para cada vendedor en Bogotá<br>\$5.000.000 para cada uno de los dos vendedores de Vidrios y Espejos Ltda. en Medellín |
| Instalación divisiones de baño        | (\$60.000.000) Bogotá Zona Norte: \$40.000.000<br>Zona noroccidental: | Venta directa en punto de venta (40%): \$24.000.000<br>Venta por fuerza comercial (60%): \$36.000.000  | \$12.000.000   |

## Planilla de visitas y ventas

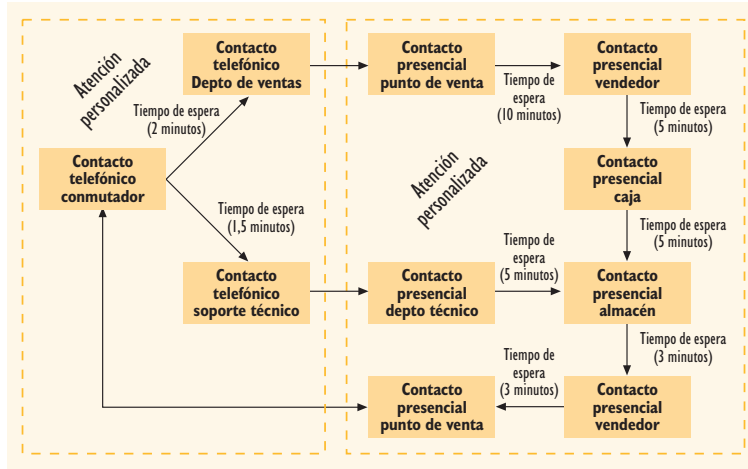
Para hacer seguimiento a los resultados comerciales se presenta a continuación una herramienta que su fuerza de ventas debería diligenciar y en la cual puede llevar usted el control de las visitas realizadas. En el caso de AC Ltda. sería así:

| Vendedor: Ricardo Pérez   |  |                 | Zona: Bogotá norte   |             |   |
|---------------------------|--|-----------------|----------------------|-------------|---|
| Empresa                   | Contacto                                       | Cargo           | Fecha/Hora           | Firma/Sello | Resultados  |
| Constructora Calle 100    | Julián Arango<br>Pedro García<br>Luis González | Gerente         | Noviembre 18 de 2007 |             | Cotización de 23 fachadas flotantes para oficinas piso 28.                              |
| García Gómez Arquitectos  |  | Gerente         | Noviembre 18 de 2007 |             | Cotización para el 23/11/07 de 120 divisiones de baño.                                  |
| Constructora Nueva Tierra |  | Jefe de compras | Noviembre 18 de 2007 |             | Diseño, fabricación e instalación de 10 fachadas flotantes para separación de oficinas. |

## Diseño del servicio al cliente

Ponerse en “los zapatos del cliente” ayuda a que usted sepa qué le hace vivir a él cuando se le brinda el producto o servicio de su empresa. Para ello lo invitamos a que revise un mapa de ciclo del servicio de AC Ltda. para los procesos de compra de accesorios y soporte técnico. Colocando cada actividad en un rectángulo, arme el proceso completo y

describa los pasos que su cliente debe realizar para obtener su producto o servicio. Con este mapa analice la manera en que se presta el servicio en cada actividad y tome los correctivos del caso.



## Evaluación satisfacción del cliente

Lo que no se mide no se sabe qué tan bien se hace, por tanto es prioritario contar con una herramienta que evalúe el servicio brindado al cliente. Aunque para cada servicio hay elementos particulares, hay también otros que son genéricos, que se presentan a continuación como una base para que usted complemente su propia herramienta de evaluación de la satisfacción del cliente. A continuación encontrará las secciones en las que se podría dividir su encuesta de satisfacción. Con este patrón usted podrá ajustarla a su propia realidad.

### Ubicación del servicio

- Fecha y, si se considera relevante, hora de prestación del servicio.
- Lugar.
- Tipo de servicio recibido.
- Datos del prestador del servicio.

### Nivel de satisfacción general

- Nivel de satisfacción. Ejemplo: seleccione el nivel de satisfacción que siente con el servicio prestado: alto, medio, bajo.
- Recompra del servicio. Ejemplo: ¿volvería usted a contratar el servicio?
- Recomendación del servicio. Ejemplo: ¿recomendaría usted el servicio recibido a otras personas?
- Amabilidad en la prestación del servicio. Ejemplo: la amabilidad de las personas que le prestaron el servicio fue:

**Aspectos particulares de la prestación del servicio**

Determine las variables críticas que desea medir. Haga un listado corto y transfórmelas en preguntas. Por ejemplo, en un negocio de comidas: presentación del plato, sabor, porción, etc. En uno de capacitación: claridad del expositor, conocimiento, solución de inquietudes, entre otros.

**Agradecimiento por la información**

Exposición de la filosofía de mejoramiento continuo de la compañía y de su compromiso por mejorar y seguirle prestando un servicio de excelencia a sus clientes.

## Recuerde



A continuación encontrará una serie de recomendaciones que le ayudarán a desarrollar con éxito su gestión comercial, léalas con detenimiento y analice aquellas en las que puede estar fallando para tenerlas en cuenta en el momento de establecer su plan de acción que encontrará en el paso 6.

- ➊ Obtenga información actualizada sobre sus clientes y sus tendencias.
- ➋ Investigue y analice los factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos y tecnológicos que alteran su mercado.
- ➌ Compárese con sus competidores.
- ➍ Desarrolle una imagen corporativa que dé solidez a su negocio.
- ➎ Defina estrategias comerciales de acuerdo a la clasificación que ha hecho de sus clientes.
- ➏ Establezca cuotas de ventas y de consecución de nuevos clientes y controle de manera permanente su cumplimiento.
- ➐ Establezca políticas claras de precios basado en costos, competencia y mercado.
- ➑ Desarrolle estrategias concretas para la promoción y comercialización de sus productos y servicios.
- ➒ Defina y promocióne los elementos que lo hacen diferente de la competencia.
- ➓ Encuentre una ubicación geográfica que facilite el acceso de los clientes y proveedores.
- ➔ Capacite las personas que tocan a su cliente.

- Defina acciones concretas para lograr la fidelidad de sus clientes.
- Establezca canales de comunicación continuos con sus clientes, revisando el cumplimiento de sus exigencias y midiendo con frecuencia su nivel de satisfacción.

## La gestión administrativa

Dentro de la operatividad de la gestión administrativa de la empresa destacaremos dos áreas clave para su mejoramiento, el direccionamiento estratégico y la gestión integral del talento humano.

### El ejercicio estratégico

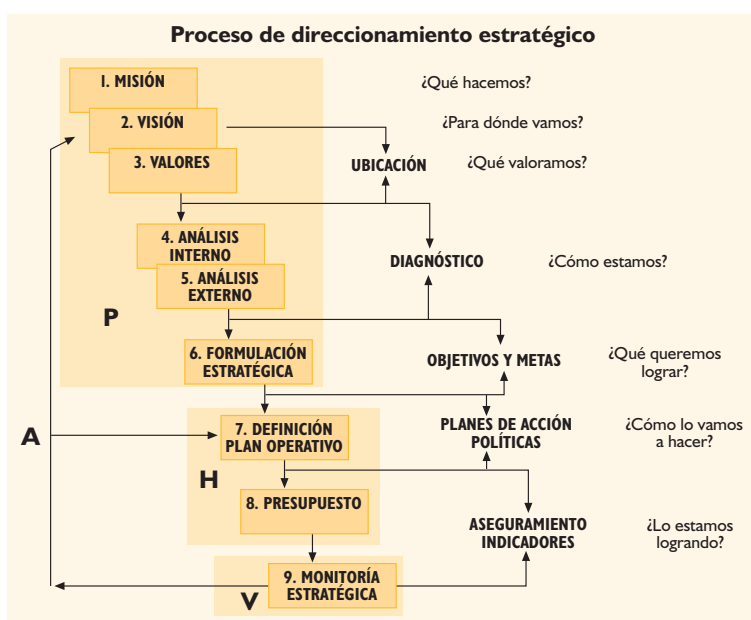
Cuando no se sabe para dónde se va, cualquier camino da lo mismo. Una compañía sin una definición clara de su futuro va a la deriva, a lo que encuentre por el camino. Una gran cantidad de empresas no desarrollan procesos de direccionamiento estratégico en el país, lo cual les hace, en el mejor de los casos, desperdiciar los recursos disponibles, que suelen ser escasos, en iniciativas que no aportan a la competitividad de la organización.

La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. Esta puede darse de muchas formas, ya sea mediante la innovación en procesos, productos, servicios, tecnología u otros factores productivos que generen resultados positivos dentro del marco de la gestión de la alta dirección y de cara a su entorno.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades, buscando el mejor posicionamiento en el mercado frente a sus clientes y a sus competidores. Este posicionamiento

se da mediante la ejecución de actividades diferentes de las de los rivales, o similares en formas diferentes. Las empresas enfrentan un imperativo simple: ganar la carrera por descubrir y adueñarse de la mejor posición en su mercado.

Para contribuir con este proceso, a continuación se presenta un diagrama que da una visión integral de esta actividad, dentro del marco del Planear (P) que es definir la estrategia; Hacer (H) que es llevarla a cabo; Verificar (V) que es evaluar si se logró lo que se quería y Actuar (A) que es la toma de decisiones de acuerdo con los resultados obtenidos.



Se inicia con la definición de los enunciados estratégicos (misión, visión y valores) que serán la base de la estructura. Su definición debe hacerse con cuidado pero, sobre todo, no los deje como letra muerta. Son para usarlos, para tomar decisiones en la cotidianidad. Puestos en un papel o en las carteleras de la empresa solo sirven para adornar. Es su función como gerente de la empresa que se vivan y se mantengan presentes siempre. Los enunciados estratégicos de AC Ltda. se presentan como ejemplo a continuación:

### Misión (razón de ser de su negocio)

En AC Ltda. creamos espacios agradables, funcionales a través de la fabricación e instalación de accesorios metálicos para fachadas flotantes, acabados finales y divisiones en vidrio, dentro de los más altos estándares de calidad.

### Visión (descripción del sueño por alcanzar)

Ser reconocidos como la empresa más confiable y de mayor tecnología en el suministro de accesorios metálicos e instalaciones a nivel nacional.

### Valores (lista y sus definiciones)

- Respeto, en las relaciones que establecemos con todas las personas.
- Calidad, en el producto que fabricamos y el servicio que brindamos a nuestros clientes.
- Investigación, que nos mantiene a la vanguardia de la tecnología para crear nuevas y mejores soluciones para los clientes.
- Integridad, que guía la realización de nuestros negocios sin ir en detrimento de ninguno de los actores (socios, clientes, colaboradores, comunidad, medio ambiente, proveedores, Estado).

Con unos criterios claros, el siguiente paso es mirar cómo está la organización por dentro y qué fuerzas externas pueden influir en el desarrollo del negocio. Por eso, a continuación encontrará una herramienta que le ayudará a conocer cómo es la situación actual de su empresa.

### Fortalezas

(Puntos positivos internos)

- Calidad de los productos.
- Servicio profesional de instalación.
- Agilidad en la respuesta a las peticiones de los clientes.
- Soluciones hechas a la medida de las necesidades de los clientes.
- Tecnología que brinda soluciones confiables a los clientes.
- Grupo humano comprometido con su labor.

### Debilidades

(Puntos por mejorar internos)

- Falta de un ejercicio estructurado para establecer el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Baja investigación de las condiciones del mercado.
- Nivel de entrenamiento de los vendedores.
- Carencia de un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente.
- Control adecuado de inventarios.
- Conocimientos financieros para gerenciar mejor la empresa.

### Oportunidades

(Puntos para aprovechar externos)

- El sector de la construcción a nivel nacional está en auge.
- Mercados internacionales con alta potencialidad (Centroamérica)
- Nuevos mercados potenciales por desarrollar (accesorios de seguridad para puertas).
- Apoyo de las entidades del Estado con programas para el mejoramiento de las mipymes (Bogotá Emprende, Fomipyme, entre otros).

### Amenazas

(Puntos para prevenir externos)

- Competidores con prácticas de negocio desleales.
- Variación de los precios de las materias primas.
- Dificultades y demoras en los trámites para importar ciertos insumos.
- Llegada de firmas extranjeras con mayores niveles de tecnología y recursos de capital.
- Contrabando de algunos accesorios.
- Copia en los diseños de accesorios.

Una vez realizado el análisis, viene la etapa de la formulación estratégica que obedece al siguiente postulado: objetivos claros-resultados claros, objetivos gaseosos-resultados gaseosos. Así la empresa debe definir con claridad y exactitud qué espera lograr, para luego determinar la forma de hacerlo. Una manera de realizarlo es definir por área de gestión lo que se espera tener, para ello puede guiarse por las definiciones que AC Ltda. ha adoptado para aclarar el panorama de la empresa.

| Área de gestión | Formulación del objetivo   |
|-----------------|--|
| Comercial       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar un incremento en ventas del 20% respecto al año anterior.</li> <li>• Obtener 5 nuevos clientes para no generar concentración.</li> <li>• Desarrollar la nueva plaza (Medellín) de manera que contribuya con el 30% de las ventas totales de la empresa.</li> </ul> |
| Operativa       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la capacidad de producción a 2.000 unidades para el 2008.</li> <li>• Disminuir el tiempo de producción en un 15%.</li> <li>• Generar 10 nuevas referencias de accesorios.</li> </ul>   |
| Administrativa  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir los costos administrativos en un 15%.</li> <li>• Poner al día las obligaciones tributarias.</li> </ul>  |
| Financiera      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir en un 90% el nivel de endeudamiento al sistema parabancario.</li> <li>• Generar presupuesto financiero que permita planear mejor las inversiones del año.</li> </ul>  |

Ahora es el momento de formular el plan operativo, es decir, cómo se van a lograr los objetivos definidos anteriormente. Se presenta a continuación una lista de acciones a manera de ejemplo que pueden ayudarle a ampliar su visión. Seleccione aquellas que considere viables para su negocio. Estúdielas con cuidado y recuerde que puede mezclarlas para optimizar los resultados de su empresa.

|   |   |
|---|---|
| <b>Estrategias de integración</b><br>Hacia adelante (distribuidores, detallistas, franquicias)<br>Hacia atrás (proveedores)<br>Horizontal (competencia) | <b>Estrategias intensivas</b><br>Penetración de mercado (producto, fuerza de ventas, promoción)<br>Desarrollo de mercado (plaza)<br>Desarrollo de producto (producto)   |
| <b>Estrategias de diversificación</b><br>Concéntrica (productos nuevos relacionados)<br>Horizontal (productos nuevos NO relacionados)                   | <b>Estrategias defensivas</b><br>Riesgo compartido (asociatividad, uniones temporales)<br>Encogimiento (sucursales, áreas, personas)<br>Desinversión (venta de una división o línea de negocio)<br>Liquidación (venta de activos) |

|   |   |
|---|---|
| <b>Estrategias referentes al capital</b><br>Emisión de acciones<br>Préstamos<br>Aplazar cuentas por pagar<br>Disminución de dividendos para socios<br>Participación en nuevas sociedades (inversión)<br>Renegociación con proveedores<br>Venta                              | <b>Estrategias referentes al talento humano</b><br>Despidos colectivos<br>Renegociar acuerdos sindicales o convención<br>Subcontratación en el extranjero<br>Fórmulas de participación<br>Jubilación anticipada<br>Enganche temporal directo o a través de <i>outsourcing</i><br>Promoción de una cultura de cooperación y mejora |
| <b>Estrategias referentes a la competencia</b><br>Control de costos<br>Producción en el extranjero<br>Imitación<br>Control de canales de distribución<br>Publicidad<br>Adquisición<br>Inversión en capacidad de producción<br>Especialización<br>Acuerdos de no competencia | <b>Estrategias referentes a la tecnología</b><br>Abastecimiento en el extranjero<br>Investigación y desarrollo<br>Uso de <i>software</i> libre<br>Licencias de uso<br>Búsqueda de nuevos usos para el producto<br>Concesión de licencia<br>Alquiler o compra de tecnología que incremente la productividad                        |

Una vez analizada la lista de estrategias anterior, el siguiente paso será definir las que pretende implementar. Para eso registre sus estrategias por implementar a continuación, escribiendo la justificación respectiva y la prioridad de implementación. Recuerde que debe incluirlas en su plan de acción, que se presenta en el último de los pasos de esta guía, donde además deberá asignarle los recursos económicos, físicos y las personas que las llevarán a cabo.

| Estrategia  | Justificación  | Prioridad |
|---|--|-----------|
| <b>Intensivas:</b> Penetración de mercado (producto, fuerza de ventas, promoción)     | Ingresar en el mercado de Medellín.  | 1         |
| <b>Diversificación:</b> Concéntrica (productos nuevos relacionados)                   | Ingresar en el mercado de accesorios metálicos para puertas.   | 2         |
| <b>Referentes a la tecnología:</b> Investigación y desarrollo                         | Desarrollo de nuevos procesos productivos que disminuyan costos. Búsqueda y conocimiento de maquinaria de última tecnología.         | 3         |
| <b>Referentes al capital:</b> Préstamos   | Disminución de las deudas con el sistema paralelo al bancario.   | 4         |
| <b>Referentes al talento humano:</b> Promoción de una cultura de cooperación y mejora | Incremento del sentido de pertenencia y compromiso a través de la formación como seres humanos integrales para ser mejores personas. | 5         |

Ya definidas las acciones concretas para lograr los objetivos, es fundamental definir el esquema de seguimiento o monitoría estratégica. A continuación encontrará una



herramienta que le permitirá concretar cómo va a hacer el seguimiento, quién lo va a hacer, cuándo se va a realizar y en qué lugar. Trabaje objetivo por objetivo y sea disciplinado en controlar la gestión, transmítalo a su organización y no incumpla lo prometido, perderá credibilidad y liderazgo. Defina los indicadores necesarios para conocer el funcionamiento de su negocio y acostúmbrese a gerenciar a través de ellos. Recuerde que todo indicador tiene tres elementos, el nombre que lo identifica, la fórmula por medio de la cual se obtiene y el resultado obtenido, que es la base para la toma de decisiones.

| Área de gestión | Esquema de seguimiento al logro de los objetivos                 |                             |           |                      |
|-----------------|--|-----------------------------|-----------|----------------------|
|                 | Cómo   | Quién                       | Cuándo    | Dónde                |
| Comercial       | Registro de ventas   | Gerente general y comercial | Semanal   | Oficina              |
| Operativa       | Indicadores de producción  | Jefe de planta              | Semanal   | Planta de producción |
| Administrativa  | Seguimiento direccionamiento estratégico y registro de novedades | Gerente y contador          | Quincenal | Oficina              |
| Financiera      | Registros contables y facturación                                | Gerente                     | Mensual   | Oficina              |

## Gestión integral del talento humano

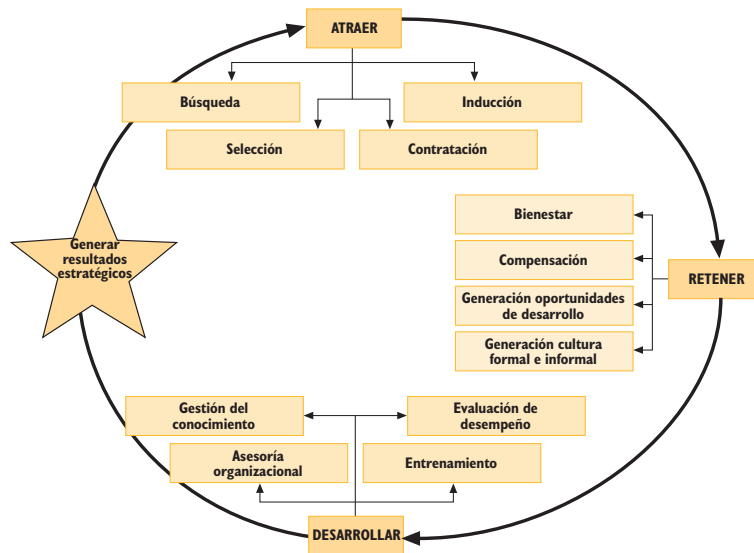
Quizás el principal y más complejo reto de la gerencia es la administración efectiva del talento humano de su empresa, donde se presenta usualmente una contradicción muy particular: se dice que es el elemento más importante de la empresa, sin embargo, la asignación de recursos reales (dinero, tiempo, tecnología, liderazgo y gente especializada) no es coherente con este enunciado. La gestión integral del talento humano brilla por su ausencia y está plagada de errores de buena fe, la mayoría de veces justificada en la empresa por la carencia de recursos económicos, siempre visto como un gasto y no como una inversión.

Cuando hablamos de talento humano dentro del marco del desarrollo de la empresa, nos referimos a los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que tiene una persona para desempeñar una labor. Es decir su capacidad para hacer algo y su voluntad de ponerla al servicio de la empresa.

En la búsqueda de las claves para que una empresa se pueda desenvolver con éxito en el mercado global, se tomó como referencia a “*La lista de las empresas más admiradas en el mundo*”<sup>5</sup>, que se trabajó en el paso 2. Dentro de ellas, en lo referente al talento humano se destacan tres puntos principales:

1. La capacidad para atraer talentos.
2. La capacidad para retener el talento.
3. La capacidad para desarrollar el talento de las personas que trabajan para ella.

A continuación se presenta un esquema que recoge las actividades propias de la gestión integral del talento humano dentro de los aspectos antes mencionados. Para hacer un diagnóstico pormenorizado de cada una de estas actividades se recomienda consultar la Guía práctica de autodiagnóstico de la gestión humana en su empresa”, publicación de la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2006. Con ella podrá establecer los puntos que debe mejorar y aplicarlos a su plan de acción.



5 Es el estudio producto de una ambiciosa consulta que anualmente realiza la revista de negocios Fortune y Hay Group, a nivel mundial. En donde un total diez mil expertos, entre ejecutivos que dirigen las compañías y los analistas más prestigiosos, participan en el análisis de las 500 mayores empresas de 27 sectores distintos en todo el mundo, destacando las características que las hacen ser las más admiradas.

Sin embargo, para homologar los conceptos del diagrama se presentan las definiciones de los términos de éste respecto a la capacidad de atraer gente con talento:

- **Búsqueda:** serie de actividades por medio de las cuales se buscan candidatos suficientes, que en principio reúnen las características exigidas por un puesto de trabajo.
- **Selección:** serie de actividades cuyo objetivo es identificar la persona adecuada para el puesto de trabajo buscado. Debe asegurarse que el futuro empleado estará en disposición de hacer el trabajo con los niveles adecuados de rendimiento, satisfacción, comodidad y seguridad, siempre y cuando la organización le brinde las condiciones y medios necesarios para su realización.
- **Contratación:** serie de actividades por medio de las cuales se acuerda, de manera verbal o escrita, la forma en que será contratada la persona.
- **Inducción:** serie de actividades que pretenden armonizar la llegada de una persona nueva a la empresa. Busca su conocimiento, preparación y aclimataamiento a las condiciones reinantes en un sitio de trabajo.

Los correspondientes a retener el talento en la organización son:

- **Creación de la cultura organizacional:** uno de los retos más grandes de la gestión humana en las empresas. Comprende la definición, el diseño y estructuración de los mecanismos para crear el ambiente de trabajo propicio y deseado para lograr las metas de la empresa.
- **Generación de oportunidades de desarrollo:** es la evolución del plan de carrera hacia los sistemas de oportunidades, cubiertos de manera flexible y

rentable con competencias reales, avalados por resultados medibles y movidos por fuertes intereses de negocio.

- **Compensación:** serie de actividades por medio de las cuales se busca la retribución justa y adecuada al trabajo realizado por las personas para la empresa. Comprende no sólo la retribución económica sino la búsqueda de alternativas que favorezcan al empleado y al empleador.
- **Bienestar:** proceso que busca generar un desarrollo integral del empleado y su familia, abarca la protección física, mental, emocional y espiritual.

Finalmente, los que tienen que ver con desarrollar el talento de las personas son:

- **Entrenamiento (formación - capacitación):** serie de actividades por las cuales se aumenta el nivel de preparación del empleado a través de la adquisición y puesta en práctica de conocimientos (capacitación), y se mejora su desarrollo como ser humano integral.
- **Evaluación del desempeño:** proceso por medio del cual se retroalimenta al trabajador sobre los logros y desempeño alcanzados en un cierto periodo para mejorar lo alcanzado.
- **Gestión del conocimiento:** serie de actividades por medio de las cuales se pone al servicio de toda la empresa la información, el conocimiento, el *know how* (el saber cómo se hacen las cosas) y la experiencia adquirida por las personas a través del desempeño del trabajo. Debe hacerse énfasis en la capacidad de promover la innovación para el logro de mejores resultados.



- **Asesoría organizacional:** es la capacidad que tiene el responsable de la gestión del talento humano para guiar la empresa en el manejo efectivo de las personas. Este elemento marca la madurez de la gestión del talento humano sobrepasando las actividades operativas de soporte a la empresa.

Se recomienda que la gestión integral del talento humano que emprenda en su empresa la desarrolle a partir de competencias. Enseguida, se presenta información para profundizar un poco más en el tema.



Su origen se remonta a David McClelland hace unos 30 años atrás y hoy entendemos la dirección estratégica de recursos humanos por competencias como “un modelo de *management* que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales”<sup>6</sup>. Pero, ¿qué se entiende por competencia? Martha Alles las define como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Se dividen en tres clases: básicas, conductuales y funcionales.

Las competencias básicas, se desarrollan principalmente en la educación inicial. Son los conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Incluyen habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

---

<sup>6</sup> Martha Alles es la escritora sobre recursos humanos más reconocida en América Latina. En sus veinte libros publicados, se ha especializado en mostrar los aspectos relacionados con la gestión por competencias.

Las competencias conductuales, son las habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo. Se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales: orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, entre otras.

Las competencias funcionales, son las denominadas frecuentemente competencias técnicas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

A continuación encontrará, a manera de ejemplo, algunas definiciones de cargos realizados en AC Ltda., que pueden ayudarle a definir algunas competencias para diversos cargos de su empresa.

| Cargo            | Competencias básicas   | Competencias conductuales  | Competencias funcionales   |
|------------------|--|--|--|
| Asesor comercial | Aptitud numérica, habilidades de comunicación, destreza en el uso de computadores.   | Orientación al logro y cumplimiento de metas.<br>Tolerancia al trabajo bajo presión.   | Conocimiento a fondo del producto y del servicio de instalación.                       |
| Operario         | Habilidad lógico-matemática, solución problemas rutinarios, habilidades de comunicación con los demás (supervisor y otros trabajadores). | Cuidado y valoración de sí mismo.<br>Toma de decisiones rápidas ajustadas a los procedimientos.<br>Actitud positiva y camaradería. | Conocimiento de las maquinas y los procesos productivos.<br>Seguimiento de estándares. |



## Recuerde

A continuación encontrará una serie de recomendaciones que le ayudarán a desarrollar con éxito su gestión administrativa, léalas con detenimiento y analice aquellas en las que puede estar fallando para tenerlas en cuenta en el momento de establecer su plan de acción, que encontrará en el paso 6.

- **Proyecte su empresa en el mediano y largo plazo.**
- **Establezca objetivos alcanzables y medibles para cada área de su empresa.**
- **Sea usted el mejor ejemplo y administre con políticas claras para todos, haciendo uso adecuado de la autoridad, para ejercer una dirección con justicia y equidad.**
- **Comprometa a sus colaboradores con sus sueños y hágalos partícipes de sus logros.**
- **Vincule a los trabajadores de acuerdo a las habilidades y competencias que requeridas para tener el desempeño deseado.**
- **Mantenga una comunicación cálida, oportuna y clara para trabajar en equipo con sus colaboradores.**
- **Conozca qué motiva a sus colaboradores para que puedan realizar el trabajo con entusiasmo.**
- **Cumpla con los compromisos adquiridos a cabalidad.**
- **Corrija los resultados negativos y refuerce los positivos, retroalimente a sus colaboradores buscando el mejoramiento continuo.**
- **Confronte las actividades planeadas con las que efectivamente se realizaron, para determinar el grado de eficacia.**
- **Establezca acciones y medidas de tipo correctivo de ser necesario.**
- **Mantenga sistemas de información para tomar decisiones, determine si se cumplieron las metas fijadas y analice los resultados.**
- **Establezca controles sencillos, económicos y permanentes sobre las cantidades, la calidad, los costos y el uso del tiempo.**

## La gestión financiera

La gestión financiera está relacionada con la administración de los recursos económicos de la empresa, buscando mantener dinero disponible para la operación permanente

del negocio, ya sea con los recursos propios que genera el giro del negocio o suministrados por terceros, que pueden ser aportes de los socios, créditos obtenidos del sistema financiero, recursos de nuevos inversionistas, entre otros. A estos dineros disponibles se les denominan liquidez.

También esta gestión financiera tendrá que ver con la capacidad para tomar las mejores decisiones en cuanto al momento y la cantidad de dinero requerido para la compra de activos que necesitará la empresa para mantener su sistema de producción o de prestación de servicios, al nivel de endeudamiento que deberá estar controlado y que no ponga en riesgo la salud financiera del negocio y claro esta una política de distribución de utilidades que le permita a la empresa capitalizar recurso para su crecimiento y desarrollo con menores niveles de financiación externa.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

La gestión financiera se encarga de cuidar los recursos monetarios de la empresa. Esta gestión se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la gestión financiera busca hacer que los recursos financieros sean productivos y líquidos al mismo tiempo.

Quien realiza la gestión financiera en la empresa requiere saber administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros. Debe saber invertir los recursos financieros





excedentes en operaciones como: inversiones de corto o mediano plazo en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.

Por último el objetivo de la gestión financiera consiste en planear, obtener y usar los recursos económicos de la empresa para maximizar el valor de la organización. Una buena gestión de los recursos monetarios de la organización se inicia con la elaboración de los presupuestos.

## Presupuestos



Los presupuestos son un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro o área de responsabilidad de la organización.

Los presupuestos se utilizan como una herramienta de control para realizar un seguimiento a lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o corregir las diferencias.

La elaboración de los presupuestos es fundamental para proyectar o estimar los egresos e ingresos de una empresa que pueden ser de corto o largo plazo, haciendo comparaciones con los años anteriores para desarrollar una mejor proyección, que debe enfocarse en tener menos egreso y mayor ingreso para la empresa; es decir si hacemos un buen presupuesto haciendo consultas a las diferentes áreas de la misma, tales como el área de ventas, cobranzas, compras, entre otras; igualmente comparándose con otras empresas dedicadas al mismo negocio con respecto a los estados financieros, las ventas, los salarios; también hacer

consultas en las diferentes zonas del mercado y desarrollar de acuerdo a estadísticas, las tendencias económicas y financieras y de acuerdo a las normas vigentes en impuestos y cumplimientos legales exigidos en el sector económico en el cual se desenvuelve la empresa.

Los presupuestos tienen en cuenta entonces la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de resultados (P&G) proyectado sobre periodos posteriores a ejecutar. Entre estos presupuestos se destacan:

- Presupuestos de ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- Presupuestos de producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- Presupuesto de compras: Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos. El presupuesto de compras deberá tener relación directa y proporcional con el presupuesto de ventas.
- Presupuesto de gastos operacionales: Incluyen los gastos de administración, ventas y financieros en que incurre la empresa para su normal desarrollo.
- Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier empresa. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los ingresos de dinero y los gastos, la cantidad de capital de trabajo, las necesidades de financiación y las posibles inversiones.
- Presupuesto maestro: Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Junta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el (presupuesto de presupuestos).

Veamos un formato del modelo del presupuesto de ventas, en este formato se deposita la información de los ingresos que se recaudarán por efecto de la operación propia del negocio, es importante realizar el presupuesto proyectando especialmente las unidades que se espera vender en cada período presupuestado, y luego relacionarlo con las unidades monetarias que representarán estas unidades.

| PRESUPUESTO DE VENTAS                           |     |  |          |                                      |         |       |       |  |       |       |      |       |       |       |          |
|---|-----|--|----------|--------------------------------------|---------|-------|-------|--|-------|-------|------|-------|-------|-------|----------|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.             |     |  |          |                                      |         |       |       |  |       |       |      |       |       |       |          |
| Año: 2008                                       |     |  |          | Fecha elaboración: Noviembre de 2007 |         |       |       |  |       |       |      |       |       |       |          |
| Elaboró: Ricardo González – Jefe Área Comercial |     |  |          |                                      |         |       |       | Aprobó: Juan Jiménez – Gerente General |       |       |      |       |       |       |          |
| Zona o Canal                                    | Ref | PRODUCTO O SERVICIO                    | PERIODOS |                                      |         |       |       |  |       |       |      |       |       |       | TOTAL    |
|   |     |  | ENERO    |                                      | FEBRERO |       | MARZO |  | ABRIL |       | MAYO |       | JUNIO |       | TOTAL    |
|   |     |  | Und.     | \$                                   | Und.    | \$    | Und.  | \$                                     | Und.  | \$    | Und. | \$    | Und.  | \$    |          |
| Bogotá  | 01  | Accesorios para entradas               | 50       | 6                                    | 50      | 6     | 100   | 12                                     | 100   | 12    | 100  | 12    | 100   | 12    | 500 60   |
|   | 02  | Accesorios para ventanillas y vitrinas |          |                                      | 50      | 3     | 50    | 3                                      | 50    | 3     | 100  | 6     | 100   | 6     | 350 21   |
|   | 03  | Accesorios para fachadas               | 50       | 12,5                                 | 50      | 12,5  | 50    | 12,5                                   | 60    | 15    | 75   | 18,75 | 75    | 18,75 | 360 90   |
|   |     | <b>Subtotal</b>                        | 100      | 18,5                                 | 150     | 20,5  | 200   | 27,5                                   | 210   | 30    | 275  | 36,7  | 275   | 36,7  | 1210 171 |
|   |     |  |          |                                      |         |       |       |  |       |       |      |       |       |       |          |
| Bogotá  | 12  | Instalación de fachadas flotantes      | 70       | 7,7                                  | 75      | 8,25  | 100   | 11                                     | 100   | 11    | 100  | 11    | 100   | 11    | 545 60   |
|   | 13  | Instalación de ventanillas y vitrinas  |          |                                      | 50      | 2,75  | 50    | 2,75                                   | 55    | 3,02  | 75   | 4,12  | 75    | 4,12  | 305 24   |
|   | 14  | Instalación divisiones de baño         | 50       | 3,5                                  | 63      | 4,41  | 100   | 7                                      | 100   | 7     | 100  | 7     | 100   | 7     | 513 36   |
|   |     | <b>Subtotal</b>                        | 120      | 11,2                                 | 188     | 15,3  | 250   | 20,7                                   | 255   | 21    | 275  | 22,1  | 275   | 22,1  | 1363 120 |
|   |     |  |          |                                      |         |       |       |  |       |       |      |       |       |       |          |
| Medellín  | 02  | Accesorios para ventanillas y vitrinas |          |                                      | 10      | 1,2   | 20    | 1,2                                    | 20    | 1,2   | 50   | 3     | 50    | 3     | 150 9    |
|   | 13  | Instalación de ventanillas y vitrinas  |          |                                      | 10      | 0,55  | 20    | 1,1                                    | 20    | 1,1   | 40   | 2,2   | 40    | 2,2   | 130 7,2  |
|   |     | <b>Subtotal</b>                        |          |                                      | 20      | 1,15  | 40    | 2,3                                    | 40    | 2,3   | 90   | 5,2   | 90    | 5,2   | 280 16,2 |
|   |     | <b>TOTAL</b>                           |          | 29,7                                 |         | 39,06 |       | 50,55                                  |       | 53,32 |      | 64,07 |       | 64,07 | 299,78   |
|   |     |  |          |                                      |         |       |       |  |       |       |      |       |       |       |          |

Una vez se ha definido el presupuesto de lo que es el estimado de ventas, se procede a realizar el presupuesto de producción ya sea de productos o de servicios. Este presupuesto debe reflejar el equilibrio entre el presupuesto de unidades a vender por línea de producto o servicio, con lo que se debe producir, contemplando posiblemente un colchón o margen de seguridad para cubrir faltas parciales de inventarios.

El presupuesto de producción son los estimados que se hallan estrechamente relacionados entre el presupuesto de ventas y la elaboración de los niveles de inventario deseados y necesarios para atender las mismas.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados para contar con un inventario de productos suficientes, primero se debe determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar costos exagerados, por compras desproporcionadas de materias primas e insumos, contratación de mano de obra exagerada. Esta evaluación también dependerá de la capacidad de producción instalada y aprovechable.

| PRESUPUESTO DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN   |  |          |         |       |  |      |       |       |
|---|--|----------|---------|-------|--|------|-------|-------|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.     |  |          |         |       |  |      |       |       |
| Año: 2008                               |  |          |         |       | Fecha elaboración: Noviembre de 2007   |      |       |       |
| Elaboró: Luis Carmona – Jefe Producción |  |          |         |       | Aprobó: Juan Jiménez – Gerente General |      |       |       |
| Ref.                                    | PRODUCTOS                              | PERIODOS |         |       |  |      |       | TOTAL |
|   |  | ENERO    | FEBRERO | MARZO | ABRIL                                  | MAYO | JUNIO |       |
| 01                                      | Accesorios para entradas               | 52       | 52      | 104   | 104                                    | 104  | 104   | 520   |
| 02                                      | Accesorios para ventanillas y vitrinas | 0        | 62      | 73    | 73                                     | 156  | 156   | 520   |
| 03                                      | Accesorios para fachadas               | 52       | 52      | 52    | 62                                     | 78   | 78    | 374   |
| SERVICIOS                               |  |          |         |       |  |      |       |       |
|   |  | ENERO    | FEBRERO | MARZO | ABRIL                                  | MAYO | JUNIO |       |
| 12                                      | Instalación de fachadas flotantes      | 70       | 75      | 100   | 100                                    | 100  | 100   | 545   |
| 13                                      | Instalación de ventanillas y vitrinas  |          | 60      | 70    | 75                                     | 115  | 115   | 435   |
| 14                                      | Instalación divisiones de baño         | 50       | 63      | 100   | 100                                    | 100  | 100   | 513   |

\* Se estima un margen de seguridad en inventarios del 4% adicional de producción sobre el estimado de ventas

Si bien el presupuesto de producción nos permite determinar las unidades a transformar, es necesario cuantificar los costos incluidos en la producción, para contar con las cifras que permitirá tener bastante claro y cuantificadas las necesidades de capital de trabajo que se necesitará para producir la mercancía a vender o los servicios a prestar.

Se requiere entonces detallar los costos de cada unidad a producir por cada componente involucrado en la transformación de las materias primas para producir los bienes finales o los elementos necesarios para la prestación del servicio. Estos costos se descomponen en la materia prima, la mano de obra y los indirectos de fabricación.

Una vez se tiene el presupuesto de producción se elaboran los presupuestos unitarios por referencia de producto para determinar los costos de producción, que

contemplan los de materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

En este caso presupuestaremos los costos de los accesorios para entrada referencia 01, manijas para puertas de entrada en fachadas.

| PRESUPUESTO DE COMPRAS MATERIAS PRIMAS                     |  |                    |                        |   |                         |                         |                                   |
|--|--|--------------------|------------------------|---|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.                        |  |                    |                        |   |                         |                         |                                   |
| Mes: Enero   |  |                    |                        | Fecha elaboración: Diciembre 27 de 2007 |                         |                         |                                   |
| Elaboró: Luisa Ávila – Responsable de compras              |  |                    |                        | Aprobó: Luis Carmona – Jefe Producción  |                         |                         |                                   |
| Referencia: 01 Manijas para puertas de entrada en fachadas |  |                    |                        | Unidades a producir 52                  |                         |                         |                                   |
| Materiales   | Unidad de compra   | Cantidad a comprar | Costo unidad de compra | Cantidad utilizada por unidad           | Costo unitario producto | Costo total compras mes | Capacidad instalada utilizada (%) |
| Aluminio   | Varilla Aluminio, BS4300/5 2011, diámetro 3/4", longitud 24" | 26 varillas        | \$ 80.000              | 0.5                                     | \$ 40.000               | \$ 2.080.000            | 15%                               |
| Tornillos  | Docena   | 17.33              | \$ 4.800               | 4                                       | \$ 1.600                | \$ 83.200               |                                   |
| Tuerca   | Docena   | 17.33              | \$ 4.800               | 4                                       | \$ 1.600                | \$ 83.200               |                                   |
| Arandela   | Docena   | 17.33              | \$ 2.400               | 4                                       | \$ 800                  | \$ 41.600               |                                   |
| <b>Costo total compras mes</b>                             |  |                    |                        |   |                         | <b>\$ 2.288.000</b>     |                                   |

Otro factor que requiere un muy claro presupuesto es el de la mano de obra involucrada en la producción, tanto el personal que interviene directamente como aquellos que son parte de la producción como supervisores y jefes de planta. Es definitivo entender que a pesar de que muchos de los colaboradores del área de producción son contratados con un salario fijo, se requiere cuantificar la carga de mano de obra que tiene cada producto o servicio para medir rendimientos y relacionarlo con el costo que absorbe cada producto o servicio, particularmente en el caso de los servicios ya que este es tal vez el costo de más alto impacto.

| PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA                                |                          |                    |         |   |                                     |                                       |  |
|--|--------------------------|--------------------|---------|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.                        |                          |                    |         |   |                                     |                                       |  |
| Mes: Enero   |                          |                    |         | Fecha elaboración: Diciembre 27 de 2007 |                                     |                                       |  |
| Elaboró: Luis Carmona – Jefe Producción                    |                          |                    |         | Aprobó: Juan Jiménez – Gerente General  |                                     |                                       |  |
| Referencia: 01 Manijas para puertas de entrada en fachadas |                          |                    |         | Unidades a producir 52                  |                                     |                                       |  |
| Unidades a producir  | Subproceso de producción | Personal requerido |         |   | Costo Mano de Obra Directa por lote | Costo Mano de Obra Indirecta por lote | Total costo unitario Mano de Obra Subproceso |
|  |                          | Supervisor         | Técnico | Operario                                |                                     |                                       |  |
| 52   | Maquinado                |                    | 2       |   | \$ 457.600                          |                                       | \$ 8.800                                     |
| 52   | Baño electrolítico       |                    |         | 1                                       | \$ 244.400                          |                                       | \$ 4.700                                     |
| 52   | Acabado                  | 1                  |         |   |                                     | \$ 286.000                            | \$ 5.500                                     |
| 52   | Ensamble                 |                    |         | 3                                       | \$ 166.400                          |                                       | \$ 3.200                                     |
| 52   | Empaque                  |                    |         | 2                                       | \$ 93.600                           |                                       | \$ 1.800                                     |
| Total costo mano de obra producción                        |                          |                    |         |   | \$ 962.000                          | \$ 286.000                            | \$ 24.000                                    |
|  |                          |                    |         |   |                                     |                                       |  |
| Referencia: 012 Instalación Manijas fachadas flotantes     |                          |                    |         | Unidades a Instalar 70                  |                                     |                                       |  |
| 70   | Instalación              | Instaladores       |         | Ayudante                                | \$ 2.450.000                        |                                       | \$ 35.000                                    |
| Total Costo mano de obra                                   |                          |                    |         |   |                                     |                                       | \$59.000                                     |

Una vez cuantificado cada factor de los costos de producción, se debe entonces acumular cada factor de costo, en el resumen de los costos de producción. Esta información detallada y acumulada, será útil posteriormente para hacer seguimiento y control a cada uno de estos costos involucrados en el proceso productivo.

| PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN     |  |                     |                                   |   |                                   |                            |                |
|---|--|---------------------|-----------------------------------|---|-----------------------------------|----------------------------|----------------|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.     |  |                     |                                   |   |                                   |                            |                |
| Mes: Enero                              |  |                     |                                   | Fecha elaboración: Diciembre 27 de 2007 |                                   |                            |                |
| Elaboró: Luis Carmona – Jefe Producción |  |                     |                                   | Aprobó: Juan Jiménez – Gerente General  |                                   |                            |                |
| Producto                                |  | Unidades a producir | Costo materia prima               | Costo mano de obra directa e indirecta  | Otros costos de producción (CIF)  | Total costos de producción | Costo unitario |
| Ref. 01                                 | Manijas para puertas de entrada fachadas | 52                  | \$ 2.288.000                      | \$ 1.248.000                            | \$ 624.000                        | \$ 4.160.000               | \$ 80.000      |
|   |  |                     |                                   |   |                                   |                            |                |
| Servicio                                |  | Unidades a producir | Costo de insumos para instalación | Costo mano de obra directa e indirecta  | Otros costos de instalación (CIF) | Total costos de producción | Costo unitario |
|   | Instalación Manijas fachadas flotantes   | 70                  | \$ 700.000                        | \$ 2.450.000                            | \$ 350.000                        | \$ 3.500.000               | \$ 50.000      |
| Ref. 012                                |  |                     |                                   |   |                                   |                            |                |
| Total                                   |  |                     |                                   |   |                                   | \$ 7.660.000               | \$ 130.000     |

Nota: los CIF (Costos Indirectos de Fabricación) corresponden a energía, mantenimiento y otros. En servicios corresponden a los acarreo

Con los presupuestos de ventas y los de los costos de producción elaborados, solo nos queda cuantificar el presupuesto de los gastos de administración y de ventas, estos son posiblemente más fáciles de cuantificar ya que en su mayoría tienen un comportamiento fijo es decir que los cambios período a período no son mayores, no siendo así con los otros presupuestos que hasta el momento hemos elaborado. No obstante estos costos son a los que menos control y seguimiento solemos hacerle, y requieren de tanto control en su ejecución como solemos hacer con los de producción, es decir los costos variables.

También es preciso presupuestar otros rubros que muchas veces dejamos de lado, estos corresponden a otros ingresos y otros egresos que se agregan al presupuesto pero que no son del giro mismo del negocio, es decir son recurso que proviene de actividades ajenas a las operaciones normales de la empresa, como ejemplo tendríamos, arrendamientos de muebles, ingresos por intereses de inversiones de la empresa en títulos valores, actividades que no tiene relación con la producción de herrajes ni con la instalación de los mismos, como es el caso de la empresa que tomamos como referencia. Así como este par de

ejemplos, se deben tener en cuenta para el presupuesto rubros tales como impuestos, gastos financieros, y otros que si bien es cierto son ocasionales afectarán positiva o negativamente el ejercicio presupuestal.

| PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES |              |              |   |              |              |              |                  |
|--|--------------|--------------|---|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.                    |              |              |   |              |              |              |                  |
| Año: 2008  |              |              | Fecha elaboración: Diciembre 27 de 2007 |              |              |              |                  |
| Elaboró: Juan Jiménez – Gerente General                |              |              |   |              |              |              |                  |
| GASTOS OPERACIONALES                                   | PERÍODOS     |              |   |              |              |              | TOTAL            |
|  | ENERO        | FEBRERO      | MARZO                                   | ABRIL        | MAYO         | JUNIO        | Total semestre   |
| ADMINISTRACIÓN Y VENTAS                                | \$15.908.000 | \$15.908.000 | \$15.908.000                            | \$15.908.000 | \$15.908.000 | \$15.908.000 | \$ 95.448.000,00 |
| Gastos de administración personal                      | \$6.945.200  | \$6.945.200  | \$6.945.200                             | \$6.945.200  | \$6.945.200  | \$6.945.200  | \$ 41.671.200,00 |
| Honorarios   | \$350.000    | \$350.000    | \$350.000                               | \$350.000    | \$350.000    | \$350.000    | \$ 2.100.000,00  |
| Arrendamientos   | \$1.248.000  | \$1.248.000  | \$1.248.000                             | \$1.248.000  | \$1.248.000  | \$1.248.000  | \$ 7.488.000,00  |
| Contribuciones y afiliaciones                          | \$158.000    | \$158.000    | \$158.000                               | \$158.000    | \$158.000    | \$158.000    | \$ 948.000,00    |
| Seguros  | \$260.000    | \$260.000    | \$260.000                               | \$260.000    | \$260.000    | \$260.000    | \$ 1.560.000,00  |
| Servicios  | \$475.000    | \$475.000    | \$475.000                               | \$475.000    | \$475.000    | \$475.000    | \$ 2.850.000,00  |
| Gastos legales   | \$120.000    | \$120.000    | \$120.000                               | \$120.000    | \$120.000    | \$120.000    | \$ 720.000,00    |
| Mantenimiento y reparaciones                           | \$320.000    | \$320.000    | \$320.000                               | \$320.000    | \$320.000    | \$320.000    | \$ 1.920.000,00  |
| Gastos de viaje  | \$460.000    | \$460.000    | \$460.000                               | \$460.000    | \$460.000    | \$460.000    | \$ 2.760.000,00  |
| Depreciaciones   | \$497.800    | \$497.800    | \$497.800                               | \$497.800    | \$497.800    | \$497.800    | \$ 2.986.800,00  |
| Amortizaciones   | \$315.000    | \$315.000    | \$315.000                               | \$315.000    | \$315.000    | \$315.000    | \$ 1.890.000,00  |
| Diversos   | \$280.000    | \$280.000    | \$280.000                               | \$280.000    | \$280.000    | \$280.000    | \$ 1.680.000,00  |
| Provisiones  | \$159.000    | \$159.000    | \$159.000                               | \$159.000    | \$159.000    | \$159.000    | \$ 954.000,00    |
| Publicidad   | \$1.490.000  | \$1.490.000  | \$1.490.000                             | \$1.490.000  | \$1.490.000  | \$1.490.000  | \$ 8.940.000,00  |
| Gastos de personal ventas                              | \$2.830.000  | \$2.830.000  | \$2.830.000                             | \$2.830.000  | \$2.830.000  | \$2.830.000  | \$ 16.980.000,00 |
| GASTOS NO OPERACIONALES                                | \$562.000    | \$562.000    | \$1.070.700                             | \$562.000    | \$562.000    | \$562.000    | \$ 3.372.000,00  |
| Financieros  | \$ 370.000   | \$ 370.000   | \$ 370.000                              | \$ 370.000   | \$ 370.000   | \$ 370.000   | \$ 2.220.000,00  |
| Gastos extraordinarios                                 |              |              | \$498.700                               |              |              |              | \$ 498.000,00    |
| Gastos diversos  | \$192.000    | \$192.000    | \$192.000                               | \$192.000    | \$192.000    | \$192.000    | \$ 1.152.000,00  |
| TOTAL GASTOS   | \$16.470.000 | \$16.470.000 | \$16.978.700                            | \$16.470.000 | \$16.470.000 | \$16.470.000 | \$ 99.318.700    |

Por último, con la preparación de los presupuestos anteriores tenemos los insumos para agregarlos en lo que se denomina el presupuesto maestro, este recoge los rubros y cifras más apreciables de los presupuestos anteriores.

El presupuesto maestro se convierte en el presupuesto que recoge los demás presupuestos. Es finalmente el programa organizado de los objetivos y de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos, es una proyección financiera de la estrategia, que baja hasta el nivel de la operación en cada área de la empresa con un alto nivel de detalle cuantitativo de los movimientos financieros en un período determinado que puede ser trimestral, semestral o anual.

Suelen agruparse en cinco categorías: Ingresos, representado en el presupuesto de ventas; costos de operación, reflejado en los presupuestos de producción, compras y mano de obra; necesidades de inversión, estimadas en las compras de maquinaria y equipos; forma de financiación, en el caso de tener que recurrir a recursos externos a la empresa; por último la cuantificación de las utilidades esperadas.





del esfuerzo que se aplique al análisis pormenorizado de cada actividad.

Si se hace un excesivo énfasis a que en la práctica los resultados los datos provenientes del presupuesto, se hagan realidad, esto puede ocasionar que los responsables traten de ajustarlo o forzarlos a situaciones falsas para satisfacer a la alta dirección

Con los presupuestos elaborados se inicia la gestión financiera, que busca controlar los recursos más escasos de la empresa, los recursos financieros; por tal motivo los presupuestos son una guía de control para garantizar en lo posible que las metas propuestas se cumplan.

Uno de los elementos que permiten tomarles el pulso a los resultados críticos de la empresa es tener identificado su punto de equilibrio.

## **Análisis financiero**

El análisis de la situación financiera de la empresa consiste en recopilar los estados financieros, estados de resultados y balances, para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes rubros o cuentas de cada uno, tanto del balance como del estado de resultados, y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa en un periodo determinado.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los presupuestos planteados, además advierte sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y la fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

Veamos entonces cuales son los estados financieros que debemos utilizar para realizar los análisis descritos anteriormente:

## El balance general

El balance es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa en una fecha determinada, además, tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños.

De forma más sencilla, el balance general es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y capital. En cuanto a su importancia, es un estado principal y se considera el estado financiero más importante.

| BALANCE GENERAL   |  |
|---|--|
| <b>ACTIVOS</b><br>Recursos de la empresa para desarrollar sus operaciones, bienes de producción, derechos que posee la empresa. | <b>PASIVOS</b><br>Obligaciones de la empresa, deudas de corto y largo plazo con terceros.          |
|   | <b>PATRIMONIO</b><br>Fuentes propias de financiación, aportes de los dueños, utilidades retenidas. |

## Elementos del balance

- **ACTIVO**

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad, es todo lo que tiene la empresa y posee valor. Los activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: Activos corrientes, Activos fijos y otros Activos.

Existen dos formas de clasificar los activos de la empresa, en la primera se clasifican los activos circulantes, siendo aquellos activos que requiere movilizar la empresa para el desarrollo de sus operaciones comerciales y que se representa en el dinero en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes, las materias primas en existencia o almacén. Son aquellos activos que son más fáciles para convertirse en dinero en efectivo durante el período anual normal de operaciones del negocio.

En la segunda clasificación se ubican los activos no circulantes, que son aquellos que permanecen de forma casi fija en la empresa y que son los activos que requiere para desarrollar sus actividades. Es el valor de aquellos bienes muebles e inmuebles que la empresa posee representados en maquinaria y equipos, vehículos, muebles y enseres y construcciones y terrenos, estos normalmente no están disponibles para la venta.

- **PASIVO**

El pasivo puede definirse como el grupo de obligaciones jurídicas por las cuales el deudor se obliga con el acreedor a pagar con bienes, dinero o servicios. Comprende obligaciones presentes que provengan de operaciones o transacciones pasadas. Desde el punto de vista de su presentación en el balance, Categorías: el pasivo debe dividirse en circulante o flotante y no circulante o consolidado.

Lo que los distingue es el tiempo en que deben de ser cubiertos. Si la cancelación se produce dentro de un año o en el ciclo normal de operaciones de corto plazo, se considera circulante; son pasivos que pueden estar representados en las cuentas de sobregiros bancarios, obligaciones bancarias, pago a proveedores.

Si la cancelación se debe realizar a un plazo mayor de un año, se considera no circulante o consolidado. Son pasivos representados en obligaciones hipotecarias, créditos de mediano y largo plazo entre otros.

Estas clasificaciones tienen importancia para apreciar la capacidad de pago de la empresa y su nivel de endeudamiento

Los pasivos como conclusión representan todo lo que la empresa debe. Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías. Pasivos corrientes, pasivos a largo plazo y otros pasivos.

- **PATRIMONIO O CAPITAL CONTABLE**

Al patrimonio o capital contable se le designa con diferentes términos, como por ejemplo: Capital social y unidades retenidas, patrimonio de los accionistas o capital social y déficit.

El término capital contable designa la diferencia que resulta entre el activo y pasivo de una empresa. Refleja la inversión de los propietarios en la empresa y consiste generalmente en sus aportaciones, más sus utilidades retenidas, o menos las pérdidas acumuladas, sumados otros tipos de superávit como pueden ser revaluaciones o donaciones.

El capital contable representa la cantidad de unidades monetarias de los derechos patrimoniales de los accionistas, valorados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. El capital contable no representa

el valor de la empresa, sino que muestra el capital aportado por los socios.

Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Este se clasifica en: capital, utilidades retenidas, utilidades del ejercicio y la reserva legal.

El patrimonio se obtiene mediante la siguiente operación:  
El activo es igual a los pasivos más el **patrimonio**.

| ACTIVOS  | PASIVOS / PATRIMONIO  |
|--|---|
| <b>Activos corrientes</b><br><br>Efectivo e inversiones temporales<br>Cuentas por cobrar<br>Inventarios:<br>Producto terminado<br>Producto en proceso<br>Materia prima<br>Duedores varios  | <b>Pasivos corrientes</b><br><br>Obligaciones financieras<br>Proveedores<br>Obligaciones fiscales<br>Obligaciones laborales<br>Provisiones                |
| <b>Total activos corrientes</b>  | <b>Total pasivos corrientes</b>   |
| <b>Activos no corrientes</b><br><br>Inversiones a largo plazo<br>Activos no depreciables:<br>Terrenos<br>Activos depreciables:<br>Edificios<br>Maquinaria<br>Muebles y enseres<br>Vehículos<br>Total activos depreciables (bruto)<br>(-) menos depreciación acumulada<br>total activos depreciables (neto) | <b>Pasivos a largo plazo</b><br><br>Obligaciones financieras<br>Obligaciones fiscales<br>Obligaciones laborales<br><br><b>Total pasivos a largo plazo</b> |
| <b>Total activos no corrientes</b>   | <b>Patrimonio</b><br><br>Capital<br>Utilidades retenidas<br>Utilidades del ejercicio  |
|  | <b>Total patrimonio</b>   |

## El estado de resultados

Este es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad o pérdida) de una empresa durante un periodo determinado, generalmente acompaña al Balance General. Presenta la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, tomando como

parámetro los ingresos y gastos efectuados; muestra la utilidad neta de la empresa.

Es quizás el estado financiero de mayor utilización por cuanto permite evaluar la gestión operacional de la empresa y además sirve de base para la toma de decisiones. En este estado se resumen todas las transacciones correspondientes a los ingresos generados y a los costos y gastos incurridos por la empresa en un período determinado. La diferencia que resulta entre los ingresos y egresos será el producto de las operaciones que puede ser utilidad o pérdida.

Para la elaboración de este estado, debe aplicarse el principio de causación para todos los costos y gastos, y los ingresos deben reconocerse cuando se hayan realizado, a fin de obtener un resultado justo. La presentación del estado de resultados está dada por el grupo de cuentas denominadas nominales o transitorias, comenzando por los ingresos brutos operacionales, producto de la venta de bienes o servicios. A estos ingresos debe descontárseles el valor correspondiente a las devoluciones, rebajas o descuentos concedidos, a fin de determinar los ingresos netos del período. A los ingresos netos se les descuenta el valor de los costos y gastos operacionales de administración y de ventas, para determinar el valor de la utilidad operacional del ejercicio. Para determinar la utilidad antes de impuestos se les adicionan los ingresos no operacionales y se les restan los gastos no operacionales.

Para determinar la utilidad neta del ejercicio, se calcula y estima el valor del impuesto de renta. El estado de resultados está dividido en cinco grandes componentes:

1. Ingresos
2. costo de los bienes vendidos
3. Gastos de operación (administración y ventas)
4. Actividades no operacionales
5. Resultado de la actividad

| <b>ESTADO DE RESULTADOS (Esquema General)</b> |
|---|
| <b>VENTAS</b>                                 |
| (-) Devoluciones y descuentos                 |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                 |
| (-) Costo de ventas                           |
| <b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>             |
| (-) Gastos operacionales de ventas            |
| (-) Gastos Operacionales de administración    |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                   |
| (+) Ingresos no operacionales                 |
| (-) Gastos no operacionales                   |
| <b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>       |
| (-) Impuesto de renta y complementarios       |
| <b>UTILIDAD LÍQUIDA</b>                       |
| (-) Reservas                                  |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>                 |

## Análisis financiero

El análisis financiero es un método para evaluar y establecer las consecuencias de las decisiones tomadas en el pasado y que afectaron el negocio de manera positiva o negativa, pudiendo corregir los resultados no deseados y consolidar las decisiones que le produjeron resultados positivos, aplicando diversas técnicas que permiten utilizar la información más importante, realizar mediciones y establecer conclusiones.

Mediante el análisis financiero se resuelven preguntas tales como:

- ¿Cuál es el rendimiento de las inversiones hechas en la empresa?
- ¿Cuál es la rentabilidad que actualmente tiene su negocio?
- ¿Resulta atractiva esta rentabilidad?
- ¿Qué grado de riesgo tiene la empresa?
- ¿El flujo de fondos de la empresa será suficiente para hacer frente a los pagos de interés y capital de los pasivos?
- ¿Esta empresa es atractiva como cliente?
- ¿Qué tan endeudada está la empresa?
- ¿En qué condiciones podría acceder al crédito?
- ¿Cuál es su línea más rentable?

¿Qué es lo que mayores costos le generan a la empresa?

## Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero son los mecanismos utilizados para revisar la situación financiera de la empresa en un momento determinado, este análisis se realiza relacionando y comparando las cifras, con el objeto de medir las relaciones entre sí, que suelen ser resultados de en un solo período y los cambios presentados en varios ciclos o ejercicios contables.

El análisis de los estados financieros es un trabajo meticuloso que consiste en efectuar operaciones matemáticas para determinar los porcentajes de cambio, se debe tener en cuenta que los estados financieros presentan partidas acumuladas donde pueden estar resumidas un mayor número de cuentas, como puede darse el caso de la cuenta de gastos de administración, que si se ve como una sola cuenta, puede acumular otras subcuentas tales como gastos de papelería, servicios públicos, honorarios, gastos legales entre otros.

Las cifras que allí aparecen son como todos los números, de naturaleza fría, sin significado ni utilidad alguna, a menos que las personas interesadas traten de interpretarlos. Al llevar a cabo la interpretación se deberán identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

## Herramientas del análisis

Cuando se desea realizar el análisis financiero de la empresa se requiere contar con unas herramientas básicas, estas son la información que sirve de punto de partida para el estudio, o sea la materia prima del análisis financiero y son:

- Estados financieros básicos suministrados por la empresa.
- Información contable y financiera complementaria.



- Información sobre el mercadeo y las ventas, la producción y su organización.
- Elementos adicionales como reportes de tesorería, conciliaciones bancarias, las relaciones laborales, el mercado nacional y de exportaciones, la competencia, la cartera, entre otros.
- Información económica e industrial del sector donde la empresa desarrolla sus actividades o de visión global de la economía.
- La situación política y legal que tiene implicaciones sobre el negocio.

## Método de análisis vertical

Este método se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados.

Procedimiento de porcentajes integrales: Consiste en utilizar los estados financieros, el estado de resultados (P&G) y el balance general, para determinar la proporción que representa cada rubro con respecto a una cifra total.

Lo que se debe hacer es dividir cada uno de los renglones que integran los estados financieros entre el total de cada rubro y multiplicarlo por 100, para que quede expresado en porcentaje. En el caso del estado de resultados se compara cada rubro o cuenta, contra a las ventas netas, logrando identificar cómo se comportan el total de nuestros costos y gastos.

$$\text{Porcentaje integral} = \text{Valor parcial} / \text{valor base} \times 100$$

Ejemplo: enero

Valor de las ventas netas = \$ 29.700.000 (Valor base)

Valor costo de la mercancía vendida = \$ 17.968.500

(Valor parcial)

$$\text{Porcentaje integral} = \$ 17.968.500 / \$ 29.700.000 = 0.605 \times 100 = \mathbf{60.5\%}$$

Este resultado nos da a entender que el costo de la mercancía que vendimos equivale al 60.5% de las ventas o de igual forma que el costo de los artículos que vendemos es de 60.5%, dejando un margen bruto para pagar los demás gastos de 39.5%, (100% - 60.5%).

En el caso del estado del balance se compara cada rubro o cuenta, contra a el total de los activos

Ejemplo: Valor total activos = \$185.732.048  
Valor Activos fijos = \$37.453.39

Porcentaje integral =  $\$37.453.39 / \$185.732.048 = 27,19\%$

En cuanto a esta relación de balance, el resultado se debe entender como que el 27% del total de los activos están representados en activos fijos.

De esta forma podremos saber que proporción del total del activo es circulante, o qué proporción del activo total representa el rubro de inventarios, o de clientes, o de terreno, edificio o maquinaria y equipo, etc. Los resultados del análisis servirán para obtener algunas conclusiones acerca de la situación financiera de la empresa.

Es preciso observar que invariablemente, la suma de los porcentajes de todos los rubros, ya sea del estado de resultados o del balance, debe ser igual a 100%, de no ser así, significa que se cometió algún error en los cálculos. Debe quedar claro que al sumar todos los rubros del estado de resultados sin incluir las ventas, esta suma debe ser igual al total de las ventas netas y si dividimos cada rubro entre las ventas netas, la sumatoria de los porcentajes parciales resultantes debe ser igual a 100%.

Ejemplo:

| Rubro           | \$  | %   |
|-----------------|-----|-----|
| Ventas netas    | 300 | 100 |
| Costo de ventas | 200 | 67  |
| Utilidad bruta  | 100 | 33  |

## Método de análisis horizontal

Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, entendiendo a cabalidad la situación pasada y actual de la empresa, podemos anticiparnos, iniciando acciones para encontrar solución a los problemas y aprovechar las oportunidades.

El análisis horizontal es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros de diferentes periodos, dos o más periodos consecutivos, que requieren ser uniformes en su presentación, es decir que las cuentas y que su composición coincidan, aunque desde luego no coincidirán sus cifras.

Este análisis comparativo se hace para determinar los cambios de un período a otro, identificando aumentos, disminuciones o variaciones de las cuentas, siendo de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios más relevantes y significativos a juicio de quienes deben tomar las decisiones de la empresa.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

### Procedimiento de análisis

- Se toman dos estados financieros (balance general o estado de resultados) de dos periodos consecutivos, preparados sobre la misma base de clasificación (plan único de cuentas PUC).

- Se registran los valores de cada cuenta en dos columnas, en las dos fechas que se van a comparar, registrando en la primera columna las cifras del periodo más reciente y en la segunda columna, el periodo anterior. (Las cuentas deben ser registradas por su valor neto).
- Se crea otra columna que indique los aumentos o disminuciones absolutas, que indiquen la diferencia entre las cifras registradas en los dos periodos, restando de los valores del año más reciente los valores del año anterior. (los aumentos son valores positivos y las disminuciones son valores negativos).
- En una columna adicional se registran los aumentos y disminuciones e porcentaje. (Este se obtiene dividiendo el valor del aumento o disminución entre el valor del periodo base multiplicado por 100).
- En resumen, se selecciona un año como base y se le asigna el 100% a todas las partidas de ese año. Luego se procede a determinar los porcentajes de tendencias para los demás años y con relación al año base. Se divide el saldo de la partida en el año en que se trate entre el saldo de la partida en el año base. Este cociente se multiplica por 100 para encontrar el porcentaje de tendencia.

Ejemplo:

| Rubro           | 2005 | 2007 | Validación absoluta | Validación relativa |
|-----------------|------|------|---------------------|---------------------|
| Ventas netas    | 300  | 450  | 150                 | 50%                 |
| Costo de ventas | 200  | 280  | 80                  | 40%                 |
| Utilidad bruta  | 100  | 70   | -30                 | -30%                |

Veamos un ejemplo siguiendo los resultados de la empresa de referencia.

**BALANCE COMPARATIVO Dic. /06 Dic. /07  
AMBIENTES DE CRISTAL LTDA.**

|                                  | DIC. 06            | DIC-07             | Variación \$       | Variación %   | COMPOSICIÓN    |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|----------------|
| <b>ACTIVOS</b>                   | <b>190.796.243</b> | <b>185.732.048</b> | <b>-5.064.196</b>  | <b>-2,7%</b>  | <b>100,00%</b> |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>          | <b>150.000.932</b> | <b>137.753.031</b> | <b>-12.247.902</b> | <b>-8,2%</b>  | <b>74,17%</b>  |
| Disponible                       | 50.400.017         | 32.040.898         | -18.359.119        | -36,4%        | 17,25%         |
| Inversiones                      | 336.000            | 510.000            | 174.000            | 51,8%         | 0,37%          |
| Inventarios                      | 55.554.000         | 62.353.000         | 6.799.000          | 12,2%         | 33,57%         |
| Deudores                         | 43.710.915         | 42.849.133         | -861.782           | -2,0%         | 31,11%         |
| <b>ACTIVO FIJO</b>               | <b>29.162.606</b>  | <b>37.453.394</b>  | <b>8.290.788</b>   | <b>28,4%</b>  | <b>27,19%</b>  |
| Propiedad Planta y Equipo        | 29.162.606         | 37.453.394         | 8.290.788          | 28,4%         | 27,19%         |
| <b>DIFERIDOS</b>                 | <b>11.548.579</b>  | <b>10.152.457</b>  | <b>-1.396.122</b>  | <b>-12,1%</b> | <b>7,37%</b>   |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>             | <b>84.126</b>      | <b>373.166</b>     | <b>289.040</b>     | <b>343,6%</b> | <b>0,27%</b>   |
| <b>PASIVOS</b>                   | <b>82.768.178</b>  | <b>101.643.190</b> | <b>18.875.012</b>  | <b>22,8%</b>  | <b>100,00%</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>          | <b>64.093.204</b>  | <b>57.980.701</b>  | <b>-6.112.503</b>  | <b>-9,5%</b>  | <b>57,04%</b>  |
| Obligaciones Financieras         | 12.596.329         | 12.657.581         | 61.252             | 0,5%          | 12,45%         |
| Cuentas por pagar proveedores    | 980.840            | 3.692.502          | 2.711.662          | 276,5%        | 3,63%          |
| Costos y Gastos por pagar        | 36.679.035         | 25.092.871         | -11.586.164        | -31,6%        | 24,69%         |
| Impuestos gravámenes y tasas     | 13.837.000         | 16.537.747         | 2.700.747          | 19,5%         | 16,27%         |
| <b>OBLIGACIONES LABORALES</b>    | <b>18.674.974</b>  | <b>43.662.489</b>  | <b>24.987.515</b>  | <b>133,8%</b> | <b>42,96%</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>108.028.065</b> | <b>84.088.858</b>  | <b>-23.939.207</b> | <b>-22,2%</b> | <b>100,00%</b> |
| Capital social                   | 41.000.000         | 58.000.000         | 17.000.000         | -41.000.000   | 68,97%         |
| Reservas                         | 3.739.616          | 4.094.212          | 354.596            | -3.739.616    | 4,87%          |
| Revalorización del patrimonio    | 30.402.535         | 39.372.964         | 8.970.429          | -30.402.535   | 46,82%         |
| Utilidad del período             | 15.008.818         | -32.387.136        | -47.395.954        | -315,8%       | -38,52%        |
| Resultado ejercicios anterior    | 17.877.096         | 15.008.818         | -2.868.278         | -17.877.096   | 17,85%         |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>190.796.243</b> | <b>185.732.048</b> |                    |               |                |

En la presentación de la estructura de las cifras dispuesta en el balance comparativo, podemos observar que esta permite llevar a cabo tanto el análisis vertical como el horizontal.

El análisis horizontal se efectúa al comparar los cambios en cada una de las cuentas del balance entre dos o más periodos, en este caso entre los años 2006 y 2007 se logra identificar los cambio tanto en cifras absolutas (Variación \$), como en cifras relativas (Variación %). En este tipo de análisis se debe focalizar en los cambios más relevantes, los que a su vez pueden darse por incrementos o disminuciones en cada caso.

Como podemos ver, las variaciones más notables son los decrementos en las cuenta de activo donde se identifica una disminución entre los años 2006 y 2007 de \$5.064.196 equivalente a un 2.7% del, es importante establecer en las subcuentas cuales fueron las que incidieron en esta situación.

|         |             |             |            |       |         |
|---------|-------------|-------------|------------|-------|---------|
| ACTIVOS | 190.796.243 | 185.732.048 | -5.064.196 | -2,7% | 100,00% |
|---------|-------------|-------------|------------|-------|---------|

Las cuentas que más influyeron en esta disminución de los activos fueron, la disminución del disponible (caja y bancos) \$18.359.898 equivalente a un 36.4%, lo que significa que la empresa utilizó recursos en actividades de financiación de cartera, por compra de inventarios que no rotaron adecuadamente, por cancelación de pasivos, por que la actividad genero perdidas, o en últimas como podemos ver en los resultados de la empresa una mezcla de las anteriores situaciones.

|            |            |            |             |        |        |
|------------|------------|------------|-------------|--------|--------|
| Disponible | 50.400.017 | 32.040.898 | -18.359.119 | -36,4% | 17,25% |
|------------|------------|------------|-------------|--------|--------|

Siguiendo la línea de análisis, los inventarios aumentaron un 12.2% equivalente a \$ 6.799.000 lo que significaría que la empresa disminuyo la colocación de sus inventarios o que produjo más de lo que logro vender.

|             |            |            |           |       |        |
|-------------|------------|------------|-----------|-------|--------|
| Inventarios | 55.554.000 | 62.353.000 | 6.799.000 | 12,2% | 33,57% |
|-------------|------------|------------|-----------|-------|--------|

Refrendando esta situación vemos un incremento en la cuenta de activos fijos, la que muestra un cambio relativo del 28.4% por compra de activos fijos adicionales a los que tenia en el año de 2006.

|                           |            |            |           |       |        |
|---------------------------|------------|------------|-----------|-------|--------|
| Propiedad Planta y Equipo | 29.162.606 | 37.453.394 | 8.290.788 | 28,4% | 27,19% |
|---------------------------|------------|------------|-----------|-------|--------|

En el análisis horizontal se debe observar y evaluar tanto los cambios absolutos como los relativos, pues orientarse por una sola de estas variables no refleja absolutamente la realidad de la situación. Para entenderlo mejor revisemos el cambio relativo de la cuenta otros activos, donde el cambio relativo es el más alto 343.6% pero en valores absolutos realmente solo aumento en valores absolutos \$289.040.

|               |        |         |         |        |       |
|---------------|--------|---------|---------|--------|-------|
| OTROS ACTIVOS | 84.126 | 373.166 | 289.040 | 343,6% | 0,27% |
|---------------|--------|---------|---------|--------|-------|

De otro lado, podemos observar en la columna titulada composición, la participación o el peso relativo de cada cuenta con respecto al total de los activos, con los datos

porcentuales de esta columna podemos realizar el análisis vertical.

Si bien es cierto que la identificación de los cambios de un periodo a otro nos permite establecer con respecto a lo presupuestado que se cumplió y en que fallamos, el siguiente análisis vertical nos permite establecer otro tipo de conclusiones. En el caso que hemos tomado de ejemplo se observa que de las cuentas del activo las que tienen mayor peso son las del disponible, los inventarios y la de las cuentas por cobrar que representan sumadas el 81.93% de los activos corrientes.

Estas cifras si las comparamos con las del pasivo corriente nos muestra que a pesar del deterioro entre los dos periodos comparados, la empresa tiene como cubrir sus pasivos de mayor exigibilidad, con tranquilidad.

|                         |                    |                    |                    |              |               |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Disponible              | 50.400.017         | 32.040.898         | -18.359.119        | -36,4%       | 17,25%        |
| Inventarios             | 55.554.000         | 62.353.000         | 6.799.000          | 12,2%        | 33,57%        |
| Deudores                | 43.710.915         | 42.849.133         | -861.782           | -2,0%        | 31,11%        |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b> | <b>150.000.932</b> | <b>137.753.031</b> | <b>-12.247.902</b> | <b>-8,2%</b> | <b>74,17%</b> |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b> | <b>64.093.204</b>  | <b>57.980.701</b>  | <b>-6.112.503</b>  | <b>-9,5%</b> | <b>57,04%</b> |

Ahora continúe usted analizando los cambios más importantes tanto de los pasivos como del patrimonio y saque sus conclusiones.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Dic./06 Dic. /07  
AMBIENTES DE CRISTAL LTDA.

|                               | DIC 31/06            | %             | DIC. 31/07         | %             | Cambio          | Prom. Mes         |
|-------------------------------|----------------------|---------------|--------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| <b>TOTAL INGRESOS</b>         | <b>1.027.828.160</b> | <b>100%</b>   | <b>887.494.415</b> | <b>100%</b>   | <b>-13,65%</b>  | <b>73.957.868</b> |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>        | <b>462.522.672</b>   | <b>45,00%</b> | <b>417.122.375</b> | <b>47,00%</b> | <b>-9,82%</b>   | <b>34.760.198</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>         | <b>565.305.488</b>   | <b>55,00%</b> | <b>470.372.040</b> | <b>53,00%</b> | <b>-16,79%</b>  | <b>39.197.670</b> |
| <b>GASTOS OPERACIONALES</b>   | <b>539.542.341</b>   | <b>52,49%</b> | <b>492.505.225</b> | <b>55,49%</b> | <b>-8,72%</b>   | <b>41.042.102</b> |
| <b>De administración</b>      | <b>458.992.973</b>   | <b>44,66%</b> | <b>434.289.019</b> | <b>48,93%</b> | <b>-5,38%</b>   | <b>36.190.752</b> |
| Personal                      | 424.971.164          | 41,35%        | 400.746.652        | 45,15%        | -5,70%          | 33.395.554        |
| Impuestos                     | 5.749.059            | 0,56%         | 6.284.338          | 0,71%         | 9,31%           | 523.695           |
| contribuciones y afiliaciones | 50.497               | 0,00%         | 445.138            | 0,05%         | 781,51%         | 37.095            |
| Seguros                       | 2.519.769            | 0,25%         | 1.512.522          | 0,17%         | -39,97%         | 126.044           |
| Servicios                     | 549.989              | 0,05%         | 1.641.842          | 0,18%         | 198,52%         | 136.820           |
| mantenimiento y reparaciones  | 8.380.770            | 0,82%         | 3.280.452          | 0,37%         | -60,86%         | 273.371           |
| adecuaciones e instalaciones  | 99.234               | 0,01%         | 16.800             | 0,00%         | -83,07%         | 1.400             |
| gastos de viaje               |                      | 0,00%         | 46.900             | 0,01%         | 100,00%         | 3.908             |
| depreciaciones                | 10.197.358           | 0,99%         | 12.409.797         | 1,40%         | 21,70%          | 1.034.150         |
| Diversos                      | 6.475.133            | 0,63%         | 7.904.578          | 0,89%         | 22,08%          | 658.715           |
| <b>De ventas</b>              | <b>80.549.368</b>    | <b>7,84%</b>  | <b>58.216.206</b>  | <b>6,56%</b>  | <b>-27,73%</b>  | <b>4.851.351</b>  |
| Personal                      | 38.024.724           | 3,70%         | 17.726.529         | 2,00%         | -53,38%         | 1.477.211         |
| Honorarios                    | 3.135.720            | 0,31%         | 3.850.600          | 0,43%         | 22,80%          | 320.883           |
| Impuestos                     |                      | 0,00%         | 179.000            | 0,02%         | 100,00%         | 14.917            |
| Arrendamientos                | 7.367.486            | 0,72%         | 8.331.900          | 0,94%         | 13,09%          | 694.325           |
| Seguros                       | 1.388.602            | 0,14%         | 803.239            | 0,09%         | -42,15%         | 66.937            |
| Servicios                     | 9.088.599            | 0,88%         | 5.607.247          | 0,63%         | -38,30%         | 467.271           |
| Legales                       | 323.322              | 0,03%         | 565.418            | 0,06%         | 74,88%          | 47.118            |
| mantenimiento y reparaciones  | 125.161              | 0,01%         | 1.843.746          | 0,21%         | 1373,10%        | 153.646           |
| adecuaciones e instalaciones  | 588.127              | 0,06%         | 393.050            | 0,04%         | -33,17%         | 32.754            |
| Depreciaciones                | 1.703.649            | 0,17%         | 1.944.567          | 0,22%         | 14,14%          | 162.047           |
| Diversos                      | 18.803.978           | 1,83%         | 16.970.860         | 1,91%         | -9,75%          | 1.414.238         |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>   | <b>25.763.147</b>    | <b>2,51%</b>  | <b>-22.133.185</b> | <b>-2,49%</b> | <b>-185,91%</b> | <b>-1.844.432</b> |

|                                |            |        |             |        |          |            |
|--------------------------------|------------|--------|-------------|--------|----------|------------|
| INGRESOS NO OPERACIONALES      | 588.943    | 0,06%  | 1.408.851   | 0,16%  | 139,22%  | 117.404    |
| Utilidad venta de propiedades. | -48.626    | 0,00%  |             |        |          |            |
| Indemnizaciones                | 637.569    | 0,06%  | 1.408.851   | 0,16%  | 120,97%  | 117.404    |
| GASTOS NO OPERACIONALES        | 3.950.869  | 0,38%  | 11.662.802  | 1,31%  | 195,20%  | 971.900    |
| Financieros                    | 3.949.720  | 0,38%  | 11.503.510  | 1,30%  | 191,25%  | 958.626    |
| extraordinarios                | 1.149      | 0,00%  | 292         | 0,00%  | -74,59%  | 24         |
| Diversos                       |            |        | 159.000     | 0,02%  |          | 13.250     |
| RESULTADO NO OPERACIONAL       | -3.361.926 | -0,33% | -10.253.951 | -1,16% | 205,00%  | -854.496   |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS    | 22.401.221 | 2,18%  | -32.387.136 | -3,65% | -244,58% | -2.696.928 |
| PROVISION DE IMPUESTOS         | 7.392.403  | 0,72%  | 0           | 0,00%  |          | 0          |
| UTILIDAD NETA                  | 15.008.818 | 1,46%  | -32.387.136 | -3,65% | -315,79% | -2.696.928 |

El análisis del estado de resultados tiene la misma mecánica análisis que la realizada al balance, es decir horizontal y verticalmente.

Como se aprecia en el formato para el análisis del estado de resultados se realiza la posición relativa de cada cuenta frente a los ingresos netos de cada año y luego los cambios o diferencias entre las mismas cuentas, para realizar el análisis horizontal.

Los principales cambios que deben revisarse corresponden en primer lugar al cambio de las ventas, luego los márgenes tanto el bruto como el operacional, luego los no operacionales para concluir con el resultado de las utilidades. Veamos en este caso que podemos observar.

En cuanto a los ingresos observamos una reducción importante en las ventas del 13.65% equivalente a \$140.333.745 entre el año 2006 y el 2007.

|                |               |      |             |      |         |            |
|----------------|---------------|------|-------------|------|---------|------------|
| TOTAL INGRESOS | 1.027.828.160 | 100% | 887.494.415 | 100% | -13,65% | 73.957.868 |
|----------------|---------------|------|-------------|------|---------|------------|

El costo de ventas disminuyó en 9.82% pero se entiende por la misma disminución de las ventas, sin embargo en el análisis comparativo del peso relativo de cada año, vemos que el incremento de los costos con respecto al año anterior fue de 2% resultado de la diferencia entre el costo de producción de 45% en el año 2006 y 47% en el año 2007.

|                 |             |        |             |        |        |            |
|-----------------|-------------|--------|-------------|--------|--------|------------|
| COSTO DE VENTAS | 462.522.672 | 45,00% | 417.122.375 | 47,00% | -9,82% | 34.760.198 |
|-----------------|-------------|--------|-------------|--------|--------|------------|



Con respecto a la utilidad bruta el resultado es preocupante ya que tiene un detrimento equivalente al 16.79% que representa un menor margen bruto de \$99.933.448 para cubrir los demás egresos de la empresa, con respecto a los percibidos el año inmediatamente anterior.

|                |             |        |             |        |         |            |
|----------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|------------|
| UTILIDAD BRUTA | 565.305.488 | 55,00% | 470.372.040 | 53,00% | -16,79% | 39.197.670 |
|----------------|-------------|--------|-------------|--------|---------|------------|

Los gastos operacionales se redujeron en un 8.72% , seguramente atendiendo a la caída en las ventas, pero por los resultados de la utilidad operacional esto no fue suficiente.

|                      |             |        |             |        |        |            |
|----------------------|-------------|--------|-------------|--------|--------|------------|
| GASTOS OPERACIONALES | 539.542.341 | 52,49% | 492.505.225 | 55,49% | -8,72% | 41.042.102 |
|----------------------|-------------|--------|-------------|--------|--------|------------|

La utilidad operacional, es decir la que se genera con el objeto mismo del negocio tuvo el más drástico impacto pues tuvo un cambio porcentual de – 185.91% equivalente a un decrecimiento absoluto de entre un año y otro de \$ 47.896.332. Pero lo más relevante es que este margen es negativo, lo que hace en definitiva que la empresa entre en el espacio de las perdidas netas.

|                      |            |       |             |        |          |            |
|----------------------|------------|-------|-------------|--------|----------|------------|
| UTILIDAD OPERACIONAL | 25.763.147 | 2,51% | -22.133.185 | -2,49% | -185,91% | -1.844.432 |
|----------------------|------------|-------|-------------|--------|----------|------------|

En algunos casos, las empresas pueden sacar a flote una situación como la que presenta la empresa, solo si los ingresos generados por otras actividades que no son propias de la empresa, le generan recursos adicionales a sus ventas, tales como arrendamientos, o negocios conexos, pero en definitivas no es nuestro caso pues como puede verse, la empresa genera egresos adicionales que no tienen relación directa con el negocio mismo y agrava la situación con respecto a las utilidades esperadas. En el año 2007 fue de \$10.253.951 aumentando en 205% con respecto al año 2006.

|                          |            |        |             |        |         |          |
|--------------------------|------------|--------|-------------|--------|---------|----------|
| RESULTADO NO OPERACIONAL | -3.361.926 | -0,33% | -10.253.951 | -1,16% | 205,00% | -854.496 |
|--------------------------|------------|--------|-------------|--------|---------|----------|

Para concluir la empresa presenta unas pérdidas en el año 2007 por \$ 32.387.136, que con respecto al año 2006 tiene un cambio relativo de 315.79%.

|               |            |       |             |        |          |            |
|---------------|------------|-------|-------------|--------|----------|------------|
| UTILIDAD NETA | 15.008.818 | 1,46% | -32.387.136 | -3,65% | -315,79% | -2.698.928 |
|---------------|------------|-------|-------------|--------|----------|------------|

Una vez realizado este análisis tanto horizontal como vertical, el empresario tendrá elementos para realizar los ajustes necesarios y presupuestar las metas y los resultados a alcanzar en el siguiente período, que seguramente tendrá que ver con un cambio en su estrategia ya sea en lo comercial para recuperar su posición de ventas, en su producción para mejorar su competitividad en costos de producción, mantener un sano equilibrio en los gastos de administración y de ventas, así mismo reducir o eliminar los egresos no operativos, todo esto en busca de lograr utilidades atractivas para su empresa.

Lo invitamos a que tome sus estados financieros y realice su propio análisis para saber a ciencia cierta la situación de su empresa y tome a tiempo las decisiones necesarias para que su empresa sea rentable y competitiva.

## El punto de equilibrio

La mayoría de los empresarios definen sus precios de venta a partir de los precios de sus competidores, sin saber si ellos alcanzan a cubrir los costos en que incurren sus empresas. La consecuencia es que muchos de estos empresarios van acumulando pérdidas y no identifican con claridad la causa que motiva estos resultados. Conocer los costos de la empresa es un factor clave en la adecuada gestión empresarial, para que el esfuerzo y los recursos que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

Todo empresario necesita conocer por anticipado, si su empresa, va a producir utilidad o no y qué nivel de ingresos mínimos debe lograr para cubrir todos sus costos así no obtenga utilidades, pero igualmente sin incurrir en pérdidas.

Para determinar cuáles son esas metas se puede utilizar el análisis de punto de equilibrio. Este es un análisis que tiene sus fundamentos en la información contable. Para la determinación del punto de equilibrio debemos en primer lugar conocer los costos fijos y los costos variables en que incurre la empresa.

El cálculo de costo, entonces, es importante en la planificación de productos y procesos de producción, conocerlos mejora la dirección y el control de la empresa siendo muy valiosos para la determinación de los precios.

Veamos una de la formas de clasificar los costos, que además se utiliza para establecer el punto de equilibrio.

**Entendemos como costos variables** aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas, por ejemplo; cuando se hace preciso aumentar la producción en un 30% para atender mayores pedidos de ventas, se deben aumentar en la misma proporción, 30%, las compras de materias primas, contratar proporcionalmente más mano de obra, y aumentarían proporcional y directamente las comisiones de vendedores. De forma simple podríamos pensar que los costos variables en general son aquellos costos relacionados con la elaboración de productos tangibles o de servicios, que aumentan o disminuyen proporcionalmente en la medida que se aumenta o disminuye el volumen de producción de los mismos.

**Son costos fijos**, aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo valor y recurrencia es prácticamente constante, como son el canon de arrendamiento, los salarios, las depreciaciones, amortizaciones, entre otros. Por ejemplo; si nuestra empresa de referencia tuviese que aumentar en un 30% su producción para atender un volumen mayor de pedidos, los costos fijos como el arrendamiento, la nomina de la administración, los gastos de funcionamiento no aumentarían. Entonces los costos fijos los relacionamos

normalmente con los gastos de administración y de ventas que tienen un comportamiento estable periodo a periodo, sin importar la fluctuación de la producción y las ventas.

Además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el número de unidades producidas y el margen o diferencia que se da entre el precio de venta de cada unidad y el costo directo de su producción, a esta diferencia entre el costo unitario para producir una unidad o prestar un servicio se le denomina margen de contribución.

**Margen de contribución:** Se puede definir al margen de contribución como la diferencia entre Ventas o ingresos operacionales y los Costos variables. También se puede definir como la cantidad de ingresos operacionales (ventas) que quedan disponibles para cubrir los costos y para generar una utilidad operacional.

- a) Para obtener el punto de equilibrio en unidades monetarias, se considera la siguiente fórmula:

Para nuestro ejemplo, hallaremos el punto de equilibrio de la empresa en el mes de enero de 2008.

| Punto de equilibrio en \$ = | Costos fijos |                  |
|-----------------------------|--------------|------------------|
|                             | 1-           | Costos variables |
|                             |              | Ventas totales   |

En el caso de la empresa de referencia el punto de equilibrio en pesos sería:

| Punto de equilibrio en \$ = | \$16.470.000 |              |
|-----------------------------|--------------|--------------|
|                             | 1-           | \$17.968.500 |
|                             |              | \$29.700.000 |

| Punto de equilibrio en \$ = | \$16.470.000 |       |
|-----------------------------|--------------|-------|
|                             | 1-           | 0,605 |

|                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| <b>Punto de equilibrio en \$ =</b> | <b>\$16.470.000</b> |
|                                    | <b>0,395</b>        |

$$\text{Punto de equilibrio en \$} = \$ 41.696.202,53$$

El resultado obtenido se interpreta: **\$ 41.696.202,53** es el monto de ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad, la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada se generan utilidades para la empresa.

- b) El otro análisis del punto de equilibrio se refiere a las unidades, empleando para este análisis los costos variables, así como el Punto de Equilibrio obtenido en valores y las unidades totales producidas, empleando la siguiente fórmula:

|  |   |
|--|---|
| <b>Punto de equilibrio en unidades</b> | <b>Costos fijos X unidades producidas</b> |
|  | <b>Ventas totales - costos variables</b>  |

En el caso de la empresa de referencia el punto de equilibrio en unidades sería:

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>Punto de equilibrio en unidades</b> | <b>\$ 16.470.000 X 220</b>           |
|  | <b>\$ 29.700.000 - \$ 17.968.500</b> |

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Punto de equilibrio en unidades</b> | <b>\$ 3.623.400.000</b> |
|  | <b>\$ 11.731.500,00</b> |

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = 308.86$$

De esta forma se obtendrá el resultado que indicará el monto de unidades a vender para que la empresa encuentre el punto de equilibrio o su equivalente en unidades.

El punto de equilibrio no es una cifra estática y permanente, motivo por el cual debe revisarse periódicamente, algunas de las causas que pueden generar variaciones en él pueden ser:

- c) Ahora las empresas no producen un solo producto por lo tanto se requiere calcular el Punto de

Equilibrio para una mezcla de productos. Existe un proceso matemático que puede llevar al empresario a determinar su cálculo y poder así, tomar las decisiones que orienten el manejo de las ventas, los costos y los gastos de la empresa.

Ejemplo: para el mes de Marzo.

| Costos   | Accesorios<br>entradas | Accesorios<br>ventanilla | Accesorios<br>fachadas |
|--|------------------------|--------------------------|------------------------|
| Unidades a producir  | 100                    | 70                       | 50                     |
| Costos variables unitarios:  |                        |                          |                        |
| Materias primas por unidad producida   | \$44.000               | \$22.000                 | \$99.000               |
| Mano de obra directa por unidad producida  | \$24.000               | \$12.000                 | \$54.000               |
| Costos indirectos de fabricación por unidad producida (CIF)                      | \$12.000               | \$6.000                  | \$27.000               |
| <b>Total costo variable unitario</b>   | <b>\$80.000</b>        | <b>\$40.000</b>          | <b>\$180.000</b>       |
| <b>Costos fijos totales: Arrendamiento, depreciación, salarios básicos</b>       | <b>\$16.470.000</b>    |                          |                        |
| Precio de venta unidad   | \$120.000              | \$60.000                 | \$250.000              |
| Margen de contribución unitario (precio de venta menos costos variable unitario) | \$40.000               | \$20.000                 | \$70.000               |
| Porcentaje de participación ( Paso 1)  | 45.45%                 | 31.18%                   | 22.72%                 |
| Margen de contribución ponderado (Paso 2)  | \$18.180               | \$6.236                  | \$15.904               |
| <b>Margen ponderado</b>  | <b>\$40.320</b>        |                          |                        |
| <b>Unidades mínimas a producir (Punto de Equilibrio)</b>                         | <b>140.29</b>          | <b>96.24</b>             | <b>70.13</b>           |

¿Cuántos accesorios para entradas, ventanillas y fachadas se deberán producir para no generar ni utilidad ni pérdida operacional? El promedio ponderado es un mecanismo que contribuye a destacar aquella importancia relativa que tiene cada producto para la empresa. En este ejemplo, la importancia tiene que ver con saber calcular el margen de contribución ponderado y posteriormente aplicar las fórmulas que se requieren para el cálculo del punto de equilibrio.

Sigamos los siguientes pasos:

- 1) El total de unidades que se van a producir entre entradas, ventanillas y fachadas, suman 220. Si se aplica un análisis vertical, se puede observar que del total de la producción, los accesorios de entrada representan el 45.45%, los de ventanilla el 31.18% y para las fachadas el 22.72%.
- 2) El porcentaje de participación de cada producto se multiplica por su margen de contribución unitario. El resultado será el margen de contribución ponderado de cada producto. Si se suman estos

valores ponderados, su resultado simplemente será el margen de contribución total ponderado ( $\$18.180 + \$6.236 + \$15.904 = \$40.320$ ) de la producción los tres productos.

- 3) No se debe olvidar que el precio de venta unitario menos el costo variable unitario da como resultado el margen de contribución unitario. Para el presente ejemplo, deben operar con el margen de contribución total ponderado hallado en el punto b) punto de equilibrio en unidades antes visto. El resultado es el número total de unidades a producir (308.68 Unidades.), entre accesorios entradas, ventanillas y fachadas.
- 4) ¿Cuántas unidades de cada producto se deben fabricar? Multipliquen el punto de equilibrio calculado en el paso 3 (308.68 Unidades.), por el porcentaje de participación que tiene cada producto en el portafolio de productos de acuerdo al paso 1.

|                         |        |   |        |   |                 |
|-------------------------|--------|---|--------|---|-----------------|
| Accesorios entradas:    | 45.45% | X | 308.68 | = | 140.29 unidades |
| Accesorios ventanillas: | 31.18% | X | 308.68 | = | 96.24 unidades  |
| Accesorios fachadas:    | 22.72% | X | 308.68 | = | 70.13 unidades  |

- 5) El valor calculado en el paso anterior, corresponderá al número mínimo de unidades de cada producto que se tendrá que producir para que la empresa no arroje ni utilidad ni pérdida operacional.

El punto de equilibrio no es una cifra estática y permanente, motivo por el cual debe revisarse periódicamente, algunas de las causas que pueden generar variaciones en él pueden ser:

- Cambios en los precios los artículos o servicios a vender.
- Cambios en el nivel de costos fijos.
- Cambios en los costos producción o de prestación del servicio.
- Cambios en el volumen.

El punto de equilibrio provee información para la toma de decisiones en la empresa como:

- Ampliar o disminuir la capacidad de producción.
- Subcontratar con terceros, procesos que para ellos son más eficientes.
- Establecer la rentabilidad esperada.
- Manejo de precios.
- Mezcla de productos o servicios para efectos de promoción o rotación.

Hasta ahora tenemos el plan de trabajo para administrar nuestras finanzas, contamos con los presupuestos como herramienta de control con unos estimados a cumplir, establecidos en estos. Metas de ingresos (presupuesto de ventas), control de costos de producción tanto de las materias primas, (presupuesto de compras) como el de la mano de obra y la carga fabril; igualmente la estructura administrativa y sus valores correspondientes, los presupuestos de inversión y las necesidades de financiación.

Es el momento entonces de entender que para cumplir con los objetivos financieros establecidos se debe hacer seguimiento a los resultados de la gestión empresarial, y esto nos conduce a conocer y entender la importancia del hacer uso periódico de la información financiera de la que dispone la empresa y que se encuentran en los estados financieros, comparando lo que tenemos presupuestado con lo ejecutado, corrigiendo a tiempo si es necesario, cualquier desviación no deseada.





## Elaboración del flujo de caja

Sin lugar a dudas, el principal indicador de la salud de un negocio es el efectivo disponible. Todas las empresas parecen pagar dos meses después de cuando han recibido los productos o los servicios, haciendo caso omiso a políticas de pagos y cobros de las empresas. Este ambiente nos lleva a la conclusión de que todas las empresas están cuidando como nunca el manejo de su efectivo.

Pero el dinero en las empresas no se encuentra solamente en los cobros y pagos, está presente en cada una de las actividades que se realizan. Las empresas tienen dinero invertido en clientes. Las ventas de muchas empresas se incrementan y se requieren más recursos para comprar activos de producción, para la compra de materias primas, para el pago de la nómina y además dar crédito a sus clientes.



Lo que se ha complicado son las labores de cobranza. Se debe considerar la opción de sacrificar cierta cantidad de efectivo por recuperar parte de ella por efectos de los descuentos por pronto pago. La contraparte de esto viene de los proveedores. Es recomendable que las empresas puedan ejercer ese poder que tienen como clientes (si son importantes para sus proveedores) de alargar el período de pago. De esta manera se podría compensar levemente esa pérdida de acción de la cobranza de la cartera.

Si se hace un análisis detallado de los procesos de la empresa, los recursos empleados, las políticas de operación, activos utilizados, junto con los empleados, se podrá concretar un plan de acción de fácil implementación con actividades y responsables definidos que traerá resultados

inmediatos y en el medio plazo en el flujo de efectivo de la empresa.

Definitivamente, hoy por hoy el efectivo es el recurso que más debe cuidarse en la empresa. Los empleados deben estar conscientes de ello. Un nivel de control interno adecuado facilita este objetivo, mediante el flujo de efectivo se pueden planificar los ingresos y gastos con una frecuencia semanal o quincenal, para evitar sorpresas y no poner en riesgo la estabilidad de la empresa, de sus propietarios, empleados, clientes, proveedores y estado.

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo. Es un estado de resultados que abarca períodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo: los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo y el saldo de efectivo al final de períodos de tiempo determinados. Es una excelente herramienta, porque le sirve para predecir las necesidades futuras de efectivo antes de que surjan.

En el control del flujo de caja, para cada uno de los intervalos de tiempo, se realizan cálculos estimativos conservadores respecto a las fuentes futuras de efectivo (ingresos) y a los gastos futuros (egresos). Utilice cifras bajas y conservadoras para los ingresos y cálculos estimativos altos para los egresos. Para el período inicial (un mes, por ejemplo), comience con el efectivo que posee en el momento. A esto debe agregarle los ingresos y restarle los egresos, lo que resulta en el efectivo al final del mes. El efectivo al final del mes pasa a ser el efectivo inicial del mes siguiente.

Uno de los problemas más frecuentes en las empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas,



por lo que se recurre frecuentemente a terceros con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo.

Una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos líquidos, consiste en calcular el flujo de efectivo de su negocio. Para elaborar un flujo de efectivo, deberá hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo, es necesario revisar sus estados financieros pues de estos se toma la información histórica. A continuación se deben seguir los siguientes pasos:



1. Establecer el período que se pretende abarcar. Semanas, meses, años,
2. Hacer una lista probable de los ingresos esperados, se podrán utilizar los presupuestos de ingresos del período determinado y después de registrar los valores de cada unidad de venta o de línea de servicio, se suman los valores y se obtiene el total de los ingresos esperados. Teniendo en cuenta los momentos en el tiempo en que se esperan recuperar los recursos, si son ventas de contado se percibirán los ingresos en el mes en que se factura, pero si se concede crédito a los clientes el dinero de la venta se recibirá de forma de fraccionada en el tiempo dependiendo de la política de cartera y el comportamiento mismo del sector.
3. Se enlistan las obligaciones que implican salidas reales de efectivo, sumando el valor de cada egreso para obtener el total. Se apoya en los estados de resultados tanto para el pago de proveedores como para las cancelaciones de gastos de administración como de ventas.
4. Una vez que se han obtenido los totales de los ingresos y egresos, estos se restan para obtener el

resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto existe un excedente, lo que indica que la empresa opera favorablemente.

En caso contrario, el empresario deberá estudiar las medidas para cubrir los faltantes o prever los periodos en los que los resultados sean negativos, reflejándose estos datos en una partida llamada saldo a fin del periodo.

5. Luego se identifican las potenciales inversiones que espera hacer la empresa, particularmente lo correspondiente a sus activos fijos ya sea que vaya a comprar o a vender.
6. Para finalizar establecerá las fuentes de inversión tanto propias como externas y las incluirá en el flujo de fondos proyectado.
7. Si se quiere trabajar el flujo de efectivo con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado que es la suma del saldo obtenido en el período más el saldo del periodo anterior.

### Veamos un ejemplo:

En el diseño de este flujo de caja utilizamos los datos de presupuesto maestro de ingresos, costos de producción gastos operacionales y no operacionales inversiones y financiación.

| PRESUPUESTO MAESTRO                     |              |              |              |   |              |              |               |
|---|--------------|--------------|--------------|---|--------------|--------------|---------------|
| Empresa: Ambientes de Cristal Ltda.     |              |              |              |   |              |              |               |
| Mes: 2008                               |              |              |              | Fecha elaboración: Diciembre 27 de 2007 |              |              |               |
| Elaboró: Luis Carmona – Jefe Producción |              |              |              | Aprobó: Juan Jiménez – Gerente General  |              |              |               |
| CONCEPTO                                | PERIODOS     |              |              |   |              |              | TOTAL         |
|   | ENERO        | FEBRERO      | MARZO        | ABRIL                                   | MAYO         | JUNIO        |               |
| I. TOTAL INGRESOS                       | \$29.700.000 | \$38.060.000 | \$50.550.000 | \$53.325.000                            | \$64.075.000 | \$64.075.000 | \$299.785.000 |
| II. COSTOS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO     | \$17.968.500 | \$23.026.300 | \$30.582.750 | \$32.261.625                            | \$38.582.750 | \$38.582.750 | \$181.369.925 |
| III. GASTOS OPERACIONALES               | \$15.908.000 | \$15.908.000 | \$15.908.000 | \$15.908.000                            | \$15.908.000 | \$15.908.000 | \$95.448.000  |
| IV. GASTOS NO OPERACIONALES             | \$562.000    | \$562.000    | \$1.070.700  | \$562.000                               | \$562.000    | \$562.000    | \$3.880.700   |
| V. INVERSIONES                          | \$1.536.000  | \$5.460.000  | \$4.300.000  | \$12.500.000                            |              |              | \$26.880.894  |
| VI. FINANCIACIÓN                        | \$6.996.000  |              | \$4.300.000  | \$12.500.000                            |              |              | \$26.880.894  |

Debemos ahora tener en cuenta los momentos en el tiempo en los que realmente ingresan y egresan los dineros en la empresa.

Para la empresa Ambientes de Cristal Ltda., se debe tener en cuenta que las ventas se que se facturan mensualmente, ingresan así

- De contado es decir en el mes en que se factura el 30% es decir \$8.910.000 de los \$29.700.000 facturados en enero.
- A los 30 días de la misma facturación de enero, \$29.700.000, se recupera en el mes de febrero % 17.820.000 correspondiente a los créditos otorgados a 30 días a los clientes que ya han sido evaluados y precalificados.
- Se estima que algunos clientes se atrasan y pagan a 60 días, esto corresponde a los ingresos \$ 2.970.000 que se percibirán en el mes de marzo, recuperando en este momento el total de la facturación del mes de enero,
- Por lo tanto en enero se recupera \$28.774.721 que corresponden a la facturación del mes de diciembre y \$ 4.795.700 de la facturación realizada en el mes de noviembre.

En cuanto al comportamiento de los egresos se debe considerar que los pagos de la materia prima que corresponden al 45% de las mercancías vendidas, se cancelan un 50% de contado \$ 6.682.500 es decir en el mismo mes de enero y el otro 50% a los siguientes 30 días, en febrero.

El resto de gastos de administración y ventas contemplados en el presupuesto de gastos operativos se cancelan mensualmente.

|                         |           |           |             |           |           |           |                |
|-------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| GASTOS NO OPERACIONALES | \$562.000 | \$562.000 | \$1.070.700 | \$562.000 | \$562.000 | \$562.000 | \$3.372.000,00 |
|-------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|

Así mismo ocurre con los gastos no operativos, es decir se cancelan en el mes que se efectúan.

|                         |           |           |             |           |           |           |                |
|-------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| GASTOS NO OPERACIONALES | \$562.000 | \$562.000 | \$1.070.700 | \$562.000 | \$562.000 | \$562.000 | \$3.372.000,00 |
|-------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------|

Para terminar se trasladan los datos del presupuesto de de inversión y financiación siguiendo en cada caso la

aplicación en los meses que corresponden, y se siguen las instrucciones que a continuación se presentan en el formato del flujo de caja desarrollado a continuación.

| FLUJO DE CAJA<br>AMBIENTES DE CRISTAL LTDA              |                |               |               |               |               |                |                |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Concepto  | Enero          | Febrero       | Marzo         | Abril         | Mayo          | Junio          | Total semestre |
| 1 Ingresos de la operación                              | \$ 29.700.000  | \$ 38.060.000 | \$ 50.550.000 | \$ 53.325.000 | \$ 64.075.000 | \$ 64.075.000  | \$ 299.785.000 |
| 2 Ventas de contado (30%) contado                       | \$ 8.910.000   | \$ 11.418.000 | \$ 15.165.000 | \$ 15.997.500 | \$ 19.222.500 | \$ 19.222.500  | \$ 89.935.500  |
| 3 Recuperación de cuentas por cobrar (60%) 30 días      | \$ 28.774.721  | \$ 17.820.000 | \$ 22.836.000 | \$ 30.330.000 | \$ 31.995.000 | \$ 38.445.000  | \$ 170.200.721 |
| 4 Recuperación de cuentas por cobrar (10%) 60 días      | \$ 4.795.700   | \$ 7.395.787  | \$ 2.970.000  | \$ 3.806.000  | \$ 5.055.000  | \$ 5.332.500   | \$ 6.407.500   |
| 5 Total Flujo de Ingresos de la Operación (suma 2 a 4)  | \$ 42.480.421  | \$ 36.633.787 | \$ 40.971.000 | \$ 50.133.500 | \$ 56.272.500 | \$ 63.000.000  | \$ 289.491.208 |
| 6 Egresos de la operación                               |                |               |               |               |               |                | \$ 0           |
| 7 Compras de materia prima 45% de las ventas            |                |               |               |               |               |                | \$ 0           |
| 8 Compras de materia prima (50%) contado                | \$ 6.682.500   | \$ 8.563.500  | \$ 11.373.750 | \$ 11.998.125 | \$ 14.416.875 | \$ 14.416.875  | \$ 67.451.625  |
| 9 Compras de materia prima (50%) 30 días                | \$ 36.978.934  | \$ 6.682.500  | \$ 8.563.500  | \$ 11.373.750 | \$ 11.998.125 | \$ 14.416.875  | \$ 90.013.684  |
| 10 Mano de obra producción y CIF 15.05% de las ventas   | \$ 4.469.850   | \$ 5.728.030  | \$ 7.607.775  | \$ 8.025.413  | \$ 9.643.288  | \$ 9.643.288   | \$ 45.117.643  |
| 11 Gastos de administración y ventas presupuesto mes    | \$ 15.908.000  | \$ 15.908.000 | \$ 15.908.000 | \$ 15.908.000 | \$ 15.908.000 | \$ 15.908.000  | \$ 95.448.000  |
| 12 Gastos no operacionales                              | \$ 562.000     | \$ 562.000    | \$ 4.300.000  | \$ 562.000    | \$ 562.000    | \$ 562.000     | \$ 7.110.000   |
| 13 Impuestos  |                | \$ 0          |               |               |               |                | \$ 0           |
| 14 Total Flujo de Egresos de la Operación (suma 6 a 13) | \$ 64.601.284  | \$ 28.880.530 | \$ 36.379.275 | \$ 35.869.163 | \$ 38.111.413 | \$ 40.530.163  | \$ 244.371.827 |
| 15 FLUJO DE LA OPERACIÓN (5 - 14)                       | \$ 22.120.863  | \$ 7.753.257  | \$ 4.591.725  | \$ 14.264.338 | \$ 18.161.088 | \$ 22.469.838  | \$ 45.119.381  |
| 16 Inversión  |                |               |               |               |               |                | \$ 0           |
| 17 Construcciones y edificaciones                       |                |               |               |               |               |                | \$ 0           |
| 18 Maquinaria y equipo                                  | \$ 1.536.000   | \$ 5.460.000  | \$ 4.300.000  | \$ 12.500.000 |               |                | \$ 23.796.000  |
| 19 Otras inversiones                                    |                |               |               |               |               |                | \$ 0           |
| 20 FLUJO DE LA INVERSION (suma 16 a 19)                 | \$ 1.536.000   | \$ 5.460.000  | \$ 4.300.000  | \$ 12.500.000 | \$ 0          | \$ 0           | \$ 23.796.000  |
| 21 Financiación   |                |               |               |               |               |                | \$ 0           |
| 22 Aportes recursos propios                             | \$ 1.536.000   | \$ 5.460.000  | \$ 4.300.000  |               |               |                | \$ 11.296.000  |
| 23 Créditos (recibidos)                                 |                |               |               | \$ 12.500.000 |               |                | \$ 12.500.000  |
| 24 Pago créditos capital                                |                | \$ 1.041.667  | \$ 1.041.667  | \$ 1.041.667  | \$ 1.041.667  | \$ 1.041.667   | \$ 5.208.333   |
| 25 Gastos Financieros                                   |                | \$ 85.692     | \$ 85.692     | \$ 85.692     | \$ 85.692     | \$ 85.692      | \$ 428.458     |
| 26 Pago de pasivos (obligaciones anteriores)            |                |               |               |               |               |                | \$ 0           |
| 27 FLUJO DE FINANCIACION (22+23-24-25-26)               | \$ 1.536.000   | \$ 4.332.642  | \$ 3.172.642  | \$ 11.372.642 | \$ -1.127.358 | \$ -1.127.358  | \$ 18.159.209  |
| 28 DEFICIT O SUPERAVIT (FLUJO NETO)(15-20+24)           | \$ -22.120.863 | \$ 6.625.899  | \$ 3.464.367  | \$ 13.136.979 | \$ 17.033.729 | \$ 21.342.479  | \$ 39.482.590  |
| 29 Saldo Inicial en caja                                | \$ 32.040.898  | \$ 16.545.933 | \$ 26.636.199 | \$ 43.237.545 | \$ 73.408.254 | \$ 111.784.462 |                |
| 30 SALDO FINAL EN CAJA (26+27)                          | \$ 9.920.035   | \$ 23.171.832 | \$ 30.100.566 | \$ 56.374.524 | \$ 90.441.983 | \$ 133.126.942 |                |

Otro punto importante en la gestión de las finanzas de la empresa tiene que ver con el manejo de las cuentas por cobrar pues dependiendo de su administración esta tiene una gran incidencia en el capital de trabajo de las empresas. De allí que la cartera, representa en muchas actividades, el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes de una empresa.

Las ventas a crédito son ya una imperiosa necesidad si queremos captar créditos, siempre que implantemos políticas crediticias, tendremos que mantener un estricto control sobre el área de crédito y la administración de las Cuentas por Cobrar, no sólo porque nos puede representar graves pérdidas, sino porque es la principal y más inmediata fuente de fondos.

## Administración de la cartera

El riesgo de impago se ha convertido en un mal generalmente aceptado y asumido por las empresas.

La razón fundamental de esta situación es que el empresario prioriza la venta sobre el resto de cosas. Aunque a simple vista parezca un razonamiento lógico, no es del todo correcto. Lo importante debe ser vender, cierto, pero vender en beneficio y cobrar lo antes posible. La venta no termina hasta que el dinero está en la empresa.

Los principales factores que se deben considerar en la administración de las cuentas por cobrar son:

- Volumen de ventas a crédito.
- Carácter estacional de las ventas.
- Políticas para los límites del crédito.
- Condiciones de las ventas y políticas de crédito a los clientes.
- Política de cobro.

En primer lugar debe tenerse en cuenta el grado de libertad que tiene el Departamento de Ventas en la concesión de créditos, plazos y garantías.

Si bien una política muy rígida y estricta de otorgar créditos, podrá asegurar un mejor control y retorno de los recursos financiados, por otra parte, puede hacer perder oportunidades que signifiquen la pérdida o ausencia de clientes permanentes e importantes, que requieren en algunas ocasiones un tratamiento preferencial.

El responsable del control de este rubro, tendrá que buscar el equilibrio deseado. Su objetivo, en la administración de cuentas por cobrar, será aquel equilibrio que adaptado a las circunstancias del negocio proporcione un saludable índice de rotación acompañado de un porcentaje razonable de utilidades máximas.

Una influencia muy importante, en las políticas de crédito, costumbres y variaciones en las condiciones de ventas, es el carácter perecedero del producto, otra es el análisis de los clientes. La empresa que ofrece el crédito debe ser menos indulgente cuando determina que un cliente es mal sujeto de crédito, por ello el funcionario encargado de evaluar el riesgo del crédito, debe considerar:

- ❶ Antecedentes del cliente.- El factor moral del cliente es lo más importante en la evaluación del crédito para el cumplimiento de la obligación.
- ❷ Capacidad de pago.- Juicio subjetivo y visual del potencial económico del cliente.
- ❸ Nivel de activos.- Posición financiera, en especial, el capital tangible de la empresa.
- ❹ Colateral.- Representado por los activos que el cliente puede ofrecer como garantía del crédito.
- ❺ Situación Macroeconómica.- Análisis de las tendencias económicas generales de la empresa o incidencias que pueden afectar la capacidad del cliente para cumplir sus obligaciones.

Lo más importante es asociar la idea de riesgo a las ventas que se realizan y a los clientes que las demandan. No hay que olvidarse del impacto económico que tiene el no pago sobre la cuenta de resultados y el riesgo de desestabilización al que se ve sometida cualquier empresa cuando la cantidad aplazada supone un volumen significativo sobre la facturación total.

El procedimiento que debe seguirse para una correcta gestión del riesgo es el siguiente:

- I) Tomar la decisión de vender a un cliente, después de haber realizado una evaluación de su situación financiera.

Se deben analizar aspectos económicos – financieros de la empresa, como:



- La solvencia, como capacidad de atender los pagos a medio y largo plazo.
- La liquidez.
- El flujo de caja, como medida del potencial para generar recursos a través de la actividad ordinaria.
- El nivel de endeudamiento global.
- Otros conceptos: hábitos de pago, antigüedad en el mercado, trayectoria, entre otros.

| Empresa evaluada: Distribuidora de Herrajes la Prontitud |  |       |      |                 |       |      |
|--|--|-------|------|-----------------|-------|------|
| Concepto/Calificación                                    | Alta   | Media | Baja | Nivel de riesgo |       |      |
|  |  |       |      | Alto            | Medio | Bajo |
| Solvencia  |  | X     |      |                 |       | X    |
| Liquidez   | X  |       |      |                 |       | X    |
| Nivel de endeudamiento                                   |  | X     |      |                 | X     |      |
| Antigüedad   |  |       | X    |                 | X     |      |
| Trayectoria  |  |       | X    |                 | X     |      |
| Avaes  | X  |       |      |                 |       | X    |
| Nivel de compras   | X  |       |      |                 | X     |      |
| Otros Aspectos   | Distribuidor recomendado por nuestro distribuidor en Medellín                        |       |      |                 |       |      |
| Política de crédito                                      |  |       |      |                 |       |      |
| Plazo de crédito   | 30 días  |       |      |                 |       |      |
| Monto de crédito   | No superior a \$15.000.000   |       |      |                 |       |      |
| Garantía   | Pagaré   |       |      |                 |       |      |
| Descuento pronto pago                                    | 4%   |       |      |                 |       |      |
| Otras políticas  | Se incrementara el monto de crédito en un 30% después del primer año de negociación. |       |      |                 |       |      |

Bien, estas son algunas de las consideraciones más importantes que un empresario responsable de la gestión financiera debe utilizar para mejorar la toma de decisiones, y conducir a la empresa por una situación financiera sana y rentable.

Actualmente, en la empresa moderna, las decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas debe tener unos conocimientos básicos en cuestiones financieras.

También hoy, el mundo en el que se mueven las empresas hace que cualquier propietario de un negocio, por pequeño que sea, necesite conocer las bases de la contabilidad y las finanzas. Palabras como balance, cuenta de resultados, amortización, provisiones, ratios, entre otros; forman parte de la cultura empresarial de las personas que llevan a cabo una actividad económica. El conocimiento de estos estados

financieros resulta de suma importancia para conocer en qué situación se encuentra la empresa y como se debe planificar su futuro.



## Recuerde

A continuación encontrará una serie de recomendaciones que le ayudarán a desarrollar con éxito su gestión financiera, léalas con detenimiento y analice aquellas en las que puede estar fallando para tenerlas en cuenta en el momento de establecer su plan de acción que encontrará en el paso 6.

- Haga uso frecuente de la información financiera para tomar decisiones.
- Cuente con los servicios de un contador/asesor.
- Mantenga un sistema de costos actualizado.
- Revise y controle los gastos administrativos permanentemente.
- Separe sus gastos personales y familiares de los recursos de la empresa.
- Identifique su punto de equilibrio y cuide su rentabilidad.
- Mantenga un seguimiento al comportamiento de sus proveedores.
- Busque realizar compras donde obtenga descuentos adecuados.
- No siempre las promociones son la mejor opción de compra.
- Cuide el manejo de sus inventarios tanto de materias primas como de productos terminados.
- Si tiene excedentes de dinero, invierta no despilfarre.
- Capitalice su empresa para el crecimiento y darle más solidez.
- Trate de no utilizar créditos extrabancarios, estos son altamente costosos y ahogan su rentabilidad.
- Aprenda a manejar la gestión crediticia del sector financiero.

- Use los créditos para invertir, no para suplir antojos o necesidades que pueden esperar.
- Tenga un manejo cuidadoso de su cartera, califique sus clientes y determine políticas de crédito.
- Hoy es más importante controlar la liquidez que la rentabilidad.
- De ser necesario ejercítese en el manejo de las herramientas financieras.



## Paso 6: Construir el plan de acción

De acuerdo a los resultados obtenidos y las recomendaciones sugeridas, elabore un plan de acción con su equipo de trabajo. Para ello le presentamos la siguiente metodología:

### 1. Haga la priorización de las actividades por realizar

Comience por revisar la información que se ha generado a lo largo de la Cartilla y haga un cuadro como el que aparece a continuación.

Escríbalas ordenadas por área de gestión (empresario, comercial, operativa, administrativa, financiera) en la columna de actividades por realizar. A continuación se presenta un cuadro guía de las fuentes donde hay información relevante para construir su plan de acción.

| Paso a paso  | Fuente de información  |
|--|--|
| 1. Desarrollar al empresario integral                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Qué piensa sobre usted, su empresa y la forma en que la gerencia</li><li>• La alineación plan de vida y plan de empresa</li><li>• El mapa de habilidades gerenciales</li></ul>                     |
| 2. Revisar el entorno competitivo actual                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conclusión del análisis del entorno y las acciones por emprender</li></ul>   |
| 3. Conocer el estado actual de su empresa                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnósticos por áreas de gestión</li></ul>  |
| 4. Visualizar, ¿cómo es una empresa preparada para competir? | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planteamiento de estrategias</li><li>• Identificación de procesos</li><li>• Evaluación de la tecnología</li><li>• Evaluación de la estrategia organizacional</li><li>• Modelo de negocio</li></ul> |

| Paso a paso   | Fuente de información  |
|---|--|
| 5. Implementar herramientas prácticas para mejorar las áreas comercial, administrativa y financiera de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Comercial</u>: La información del mercado, la imagen corporativa, el <i>marketing</i> estratégico, la gestión de la venta, el diseño del servicio al cliente.</li> <li>• <u>Administrativa</u>: Estrategias por implementar, el mapa de procesos, las competencias por cargo de la empresa.</li> <li>• <u>Financiera</u>: Elaboración de presupuestos, identificación punto de equilibrio, análisis financiero, políticas de crédito.</li> </ul> |

Con esta columna diligenciada lo invitamos a desarrollar la priorización de la siguiente manera, teniendo en cuenta que es mejor definir pocas actividades y hacerlas, que muchas y no cumplir ninguna.

1. Califique el nivel de impacto o influencia en el desarrollo de su negocio que tienen todas las actividades. Donde cinco (5) es de alto impacto y uno (1) es de mínimo impacto.
2. Califique la tendencia. Si el problema tiende a agravarse, escriba: se agrava; si tiende a estar estable, escriba: estable; si tiende a disminuir o desaparecer, escriba: disminuye.
3. Determine el orden de prioridad. Destaque los mayores números en la columna de impacto y donde haya ubicado la calificación: se agrava. Las actividades que tengan estas dos características en conjunto, serán las que se consideren de mayor prioridad. Para las demás, utilice su criterio de acuerdo principalmente al impacto que la actividad genere para la empresa.

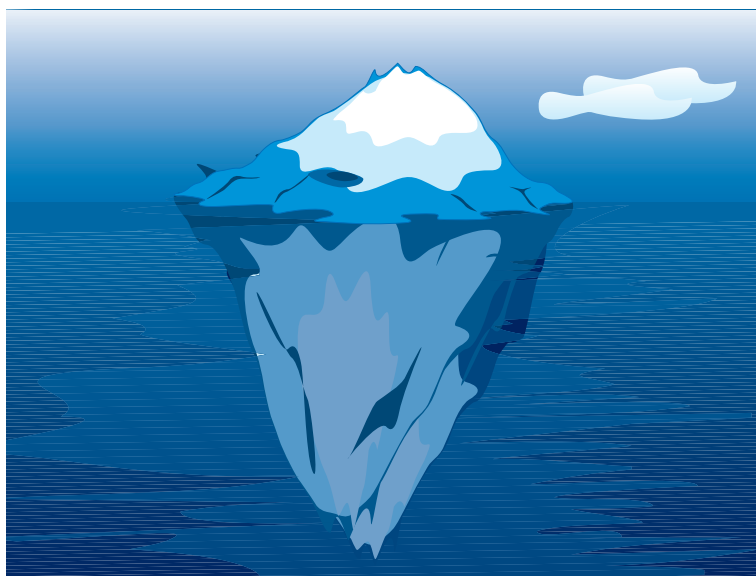
Para que pueda guiarse a continuación se presenta el cuadro planteado anteriormente, diligenciado para AC Ltda.

| No. | Actividad por realizar  | Impacto (1 poco impacto, 5 gran impacto) | Tendencia (Se agrava, está estable, disminuye) | Orden (¿Cuál es el prioritario?) |
|-----|---|--|--|----------------------------------|
| 1   | 1. Alinear el plan de vida con el desarrollo de la empresa.<br>2. Armar un plan de capacitación personal para el año siguiente.   | 54                                       | Se agrava<br>Se agrava                         | 24                               |
| 2   | 1. Hacer ejercicio de impacto de los factores externos.<br>2. Definir y desarrollar un plan de capacitación para la fuerza de ventas.<br>3. Crear mecanismo para evaluar la satisfacción del cliente. | 554                                      | Se agrava<br>Es estable<br>Es estable          | 357                              |

| No. | Actividad por realizar  | Impacto<br>(1 poco impacto,<br>5 gran impacto) | Tendencia<br>(Se agrava,<br>está estable,<br>disminuye) | Orden<br>(¿Cuál es el<br>prioritario?) |
|-----|---|--|---|--|
| 3   | 1. Compra de software para el manejo de inventarios.<br>2. Incentivar una cultura de investigación e innovación en el producto.         | 44   | Es estable<br>Es estable                                | 811                                    |
| 4   | 1. Realizar ejercicio de direccionamiento estratégico.<br>2. Crear programa de mejoramiento del ambiente laboral.                       | 54   | Se agrava<br>Es estable                                 | 19                                     |
| 5   | 1. Revisar y establecer el nivel de endeudamiento.<br>2. Reforzar el sistema de control en la búsqueda de fuentes de pérdida de dinero. | 45   | Se agrava<br>Se agrava                                  | 1012                                   |

## 2. Realice el análisis de causa - efecto

Existen varias técnicas y herramientas para el análisis de problemas, a continuación le presentamos una de ellas, que pretende sensibilizarlo frente a la necesidad de ir más hondo en la búsqueda de las causas reales. *Es mirar más allá de lo que simplemente se ve sobre el agua* y aquí se usa la comparación del comportamiento de los problemas asimilando a la estructura física de un iceberg.

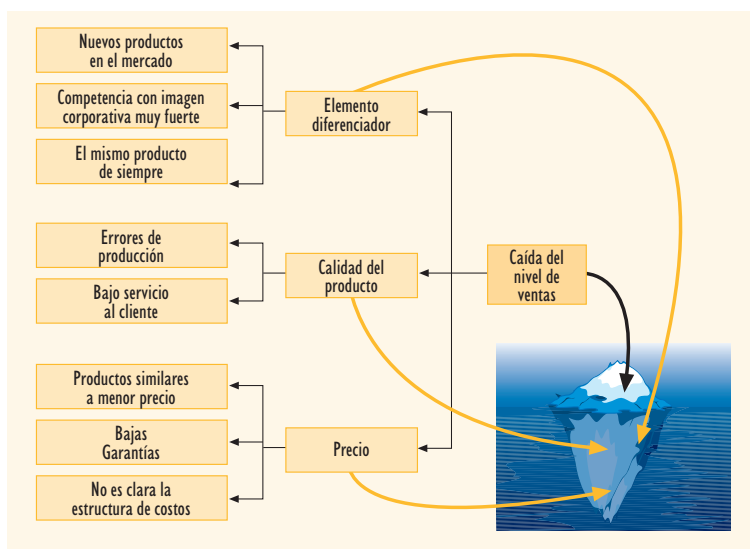


En el iceberg es poco lo que se ve por encima del agua, sin embargo es muy grande lo que lo soporta por debajo del agua, que realmente no se hace fácilmente visible. Se

requiere meterse dentro del agua para poder observar la magnitud real del bloque de hielo.

De la misma manera, se comportan los problemas. Vemos los síntomas que algunas veces son grandes y algunas otras parecen pequeños, pero detrás de ellos hay toda una complejidad de situaciones que de no solucionarse, van a seguir impidiendo el correcto desempeño de las cosas. Se requiere observar más profundo, buscando la causa de las causas.

Para ello es importante, que alineemos lo que se entiende por problema. Se considera un problema: *el resultado no deseado de una tarea* que bien puede verse como el nuevo reto a superar. Para ello se utilizará la técnica del *porqué de los porqué* que se representará con un diagrama de árbol. El ejemplo que se usará, suele presentarse de manera constante en las empresas, la caída en las ventas del negocio.



Analice la gráfica, lo que se ve por encima del agua y es evidente, es que *las ventas están disminuyendo progresivamente*, cuando se empieza a preguntar el *porqué*, surgen temas relacionados con *el elemento diferenciador*, *la calidad del producto* y *el precio*, pero cuando se sigue

profundizando se encuentran más respuestas, que deberían atacarse para que lo que se hace visible cambiara. Seguramente, cada uno de ellos a su vez, tendrá nuevos *porqué*, aplique su criterio y trate de llegar a las reales causas, si lo logra su acción será muy efectiva, si no puede dejar problemas que pueden generarle nuevos inconvenientes.

De acuerdo a lo anterior revise *la lista de actividades por realizar* que usted ha definido y determine si hay algunas que al trabajar sobre ellas, logren solucionar otras. Para lograr saber cuál afecta a cual diligencie la siguiente tabla, donde en primera medida debe escribir las acciones por realizar, y luego, determinar a cuál otra de las acciones afecta parcial o completamente, ubicando el número correspondiente de la actividad en la columna que considere según su criterio. Si no tiene relación, no coloque ningún número. A continuación encontrará un ejemplo con la información de AC Ltda. que le guiará en esta actividad.

En cada casilla está el punto al cual afecta. En el caso de que no tenga relación con ninguna de las demás actividades se coloco el mismo número.

| No. | Actividad por realizar  | Soluciona completamente | Soluciona parcialmente |
|-----|---|-------------------------|------------------------|
| 1   | Alinear el plan de vida con el desarrollo de la empresa                       |                         | 8                      |
| 2   | Armar un plan de capacitación personal para el año siguiente                  |                         | 8                      |
| 3   | Hacer ejercicio de impacto de los factores externos                           |                         | 8                      |
| 4   | Definir y desarrollar un plan de capacitación para la fuerza de ventas        | 4                       |                        |
| 5   | Crear mecanismo para evaluar la satisfacción del cliente                      | 5                       |                        |
| 6   | Compra de software para el manejo de inventarios                              | 6                       |                        |
| 7   | Incentivar una cultura de investigación e innovación en el producto           |                         | 7                      |
| 8   | Realizar ejercicio de direccionamiento estratégico                            | 8                       |                        |
| 9   | Crear programa de mejoramiento del ambiente laboral                           | 9                       |                        |
| 10  | Revisar y establecer el nivel de endeudamiento                                |                         | 10                     |
| 11  | Reforzar el sistema de control en la búsqueda de fuentes de pérdida de dinero | 11                      |                        |

Al diligenciar el cuadro anterior, logrará tener más elementos para la definición final de las actividades que va a incluir en el plan de mejoramiento.



### 3. Elabore el plan de mejoramiento

Realizado el ejercicio de priorización de las actividades y el análisis de las causas de los problemas se tendrá más claro cuáles son las acciones concretas para mejorar la gestión de su empresa.

La siguiente guía que le permitirá establecer con claridad las acciones que debería emprender para la formulación de su plan de mejoramiento. Tenga en cuenta que:

- Los factores calificados en los niveles 1 y 2 son áreas de debilidad, por lo tanto se espera que tome acciones concretas de manera inmediata.
- Los factores calificados en el nivel 3 son los que corresponden a las áreas donde se debe mejorar. En ellas debe trabajarse para convertirlas en una fortaleza del negocio.
- Los factores calificados en el nivel 4 son los que corresponden a las fortalezas de la empresa. En ellos debe trabajarse para mantenerlos y mejorarlos.

Así, para cada objetivo determine las acciones que se deben realizar, los recursos necesarios a nivel de personas, económicos y físicos. Posteriormente, establezca la fecha de inicio y fin de la actividad, así como el responsable y el equipo de soporte involucrado en las soluciones. A continuación, puede observar un formato guía que le puede ayudar en esta tarea, diligéncielo y ¡manos a la obra!

El futuro de su empresa no da espera y la competencia tampoco.

| OBJETIVO<br>(¿Qué quiero lograr?)              | ACTIVIDADES<br>(¿Qué va a hacer?)                                      | RECURSOS<br>(¿Qué necesita?) |                                |   | CRONOGRAMA<br>(¿Cuándo inicia y termina?) |             |           | EQUIPO DE TRABAJO<br>(¿Quién va a hacer la tarea?) |   |
|--|--|------------------------------|--------------------------------|---|---|-------------|-----------|--|---|
|  |  | PERSONAS                     | ECONÓMICOS                     | FÍSICOS                                   | INICIO                                    | SEGUIMIENTO | FIN       | RESPONSABLE  | EQUIPO SOPORTE  |
| Definir claramente el rumbo de la empresa      | 1. Realizar un ejercicio formal de direccionamiento estratégico        | 1 Consultor externo          | \$ 2.500.000                   | Instalaciones adecuadas                   | 15-Ene-08                                 | 01-Feb-08   | 15-Mar-08 | Gerente General                                    | Consultor Externo, dueños y directivos de la empresa    |
|  | 2. Alinear plan de vida y plan de empresa                              | Gerente                      | no                             | Empresa                                   | 15-Ene-08                                 | 01-Feb-08   | 15-Mar-08 | Gerente General                                    | Familia y socios de la empresa                          |
| Mejorar la efectividad de la gestión comercial | 1. Desarrollar plan de capacitación para la fuerza de ventas           | 1 Consultor externo          | \$ 2.000.000                   | Instalaciones adecuadas                   | 07-Feb-08                                 | 17-Feb-08   | 20-Mar-08 | Gerente Comercial                                  | Consultor Externo, equipo de ventas                     |
|  | 2. Crear mecanismo para evaluar la satisfacción del cliente            | 1 Consultor externo          | \$ 2.000.000                   | Software CRM                              | 01-Feb-08                                 | 10-Feb-08   | 17-Feb-08 | Gerente Comercial                                  | Consultor Externo, equipo de ventas                     |
|  | 3. Generar indicadores de gestión comercial                            | Gerente comercial            | Ya cubiertos                   | Computador y software CRM                 | 01-Feb-08                                 | 10-Feb-08   | 17-Feb-08 | Gerente Comercial                                  | Gerente, Consultor Externo, equipo de ventas            |
|  | 4. Incentivar una cultura de investigación e innovación en el producto | Gerente comercial            | \$2.000.000 en reconocimientos | Destinación de tiempo de los trabajadores | 20-Mar-08                                 | 20-Jul-08   | 20-Nov-08 | Gerente Comercial                                  | Gerente, Consultor Externo, colaboradores de la empresa |

| OBJETIVO<br>(¿Qué quiero lograr?)                    | ACTIVIDADES<br>(¿Qué va a hacer?)  | RECURSOS<br>(¿Qué necesita?)           |                                |                                      | CRONOGRAMA<br>(¿Cuándo inicia y termina?) |             |           | EQUIPO DE TRABAJO<br>(¿Quién va a hacer la tarea?) |  |
|--|--|--|--------------------------------|--------------------------------------|---|-------------|-----------|--|--|
|  |  | PERSONAS                               | ECONÓMICOS                     | FÍSICOS                              | INICIO                                    | SEGUIMIENTO | FIN       | RESPONSABLE  | EQUIPO SOPORTE   |
| Mejorar el uso del dinero de la empresa              | 1. Reforzar el sistema de control en la búsqueda de fuentes de pérdida de dinero | Gerente                                | \$2.000.000 en reconocimientos | Computador<br>Información financiera | 01-Abr-08                                 | 01-Jun-08   | 01-Sep-08 | Gerente  | Contador, Consultor Externo, colaboradores de la empresa |
|  | 2. Revisar y establecer el nivel de endeudamiento                                | Gerente, contador                      | Ya cubiertos                   | Computador<br>Información financiera | 01-Abr-08                                 | 15-Abr-08   | 30-Abr-08 | Gerente  | Contador   |
|  | 3. Establecer una estructura financiera y contable sólida                        | Gerente, contador, consultor externo   | \$ 2.500.000                   | Software contable                    | 01-Jun-08                                 | 01-Ago-08   | 01-Oct-08 | Gerente  | Contador, Consultor Externo                              |
| Aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores | 1. Crear programa de mejoramiento del ambiente laboral                           | Psicóloga, Gerente y Consultor externo | \$ 1.500.000                   | Computador                           | 20-Mar-08                                 | 20-Abr-08   | 20-May-08 | Psicóloga  | Gerente, colaboradores de la empresa, consultor externo  |
|  | 2. Revisar escala salarial vs cargas de trabajo                                  | Gerente y Consultor externo            | \$ 1.500.000                   | Computador                           | 01-Abr-08                                 | 15-Abr-08   | 30-Abr-08 | Gerente  | Consultor Externo, todos los colaboradores               |
|  | 3. Crear programa capacitación en desarrollo personal integral                   | 1 Consultor externo                    | \$ 2.000.000                   | Instalaciones adecuadas              | 15-May-08                                 | 15-Abr-08   | 15-Dic-08 | Gerente  | Consultor Externo, todos los colaboradores               |



# Bibliografía

- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (Editorial Prentice Hall), 2007
- DIRECCIÓN ESTRATEGICA, Garrido Buj, Santiago (Editorial McGraw-Hill), 2006
- ESTRATEGIA. DE LA VISION A LA ACCION Carrion Moroto, J. (ESIC Editorial), 2007
- ESTRATEGIA DE INNOVACION Fernández, Esteban (Editorial Cengage learning de Colombia), 2005
- ALIGNMENT: COMO ALINEAR LA ORGANIZACIÓN A LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL BALANCED SCORECARD Kaplan y Norton (Editorial Planeta Colombiana), 2006
- CREANDO VALOR CON LA GENTE González, Rodolfo (Norma comunicaciones S.A.), 2006
- TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES. UN MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO Méndez A, Carlos ( Noriega editores de Colombia), 2006
- ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD Evans, Lindsay (Editorial Cengage learning de Colombia), 2005
- COSTOS Y PRESUPUESTOS Burbano, Antonio (Alfaomega colombiana S. A.), 2006
- COMO ELABORAR UN PRESUPUESTO Dickey, Terry (editorial Iberoamérica), 1994
- CONTABILIDAD DE COSTOS Gómez Bravo, Oscar (McGraw Hill Interamericana), 2001

- FLUJO DE CAJA Y PROYECCIONES FINANCIERAS Ortiz Anaya, Hector (Siglo del hombre editores), 2003
- ANÁLISIS FINANCIERO Y DE GESTIÓN Estupiñan, estupiñan (Ecoe Ediciones) 2006
- FINANZAS EN POCAS PALBRAS Estrada, Javier (pearson educación de Colombia ), 2005
- MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA PYMES Cantalapiedra, Mario (Mayol edicione S. A.), 2005

#### Referencias Bibliograficas:

- Construir un plan de vida, Basado en el desarrollo humano. Dra. Rina Ma. Martínez Romero. Profesora ITESM.- <http://www.terra.com.mx/articulo.aspx?articuloid=126364>
- Primero lo Primero. Stephen Covey, Roger Merrill, Rebecca Merrill. Ediciones Paidos. 1994.
- Juan Salvador Gaviota. Richard Bach. Javier Vergara Editor. 1997.
- El caballero de la armadura oxidada. Rober Fisher. Ediciones Obelisco, 2005.
- Diario Empresarial Portafolio. [www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co)
- Plan de empresa en línea. Bogota emprende. <http://pol.ccb.org.co:8080/planempresa/>
- Portal El Emprendedor. <http://www.emprendedor.com/portal/>
- Portal de Micro, Pequeña y Mediana Empresa - MIPYMES – Mincomercio. [www.mipymes.gov.co](http://www.mipymes.gov.co)